Université d'Aix Marseille — Faculté de Droit d'Aix

LES SALAIRES AVEC PRIMES

ET

LE TAYLORISME

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences Politiques et Economiques)

Présentée et soutenue par

M. ALBERT ANGLES

MARSEILLE
IMPRIMERIE NOUVELLE (ASSOCIATION OUVRIÈRE
29-31, Rue Sainte, 29-31
—
1925

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41549809_0035

Université d'Aix-Marseille

Faculté de Droit d'Aix

LES SALAIRES AVEC PRIMES

ET

LE TAYLORISME

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences Politiques et Economiques)

Présentée et soutenue par

M. ALBERT ANGLES

JURY :

MM. SAUVAIRE-JOURDAN, Président.
RAYNAUD, Assesseur.
DUMAS, Assesseur.

MARSEILLE
IMPRIMERIE NOUVELLE (ASSOCIATION OUVRIÈRE
29-31, Rue Sainte, 29-31
1925

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

THÈSE

POUR

LE DOCTORAT

UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE

FACULTÉ DE DROIT D'AIX

Personnel

MM.

MOREAU, ✲, ✪ I., ✠, Doyen, Professeur de Droit Administratif.
VERMOND, ✲, ✪ I., ✠, Professeur de Droit Romain.
BONNECARRÈRE, ✪ I., Professeur de Droit Commercial.
RAYNAUD, ✪ I., Professeur d'Economie Politique.
DUMAS, ✪ I., Professeur d'Histoire Générale du Droit Français.
SAUVAIRE-JOURDAN, ✪ I., ✠, Professeur d'Economie Politique.
BRY, ⚷, ✪ A., ✠, Professeur de Droit Romain.
SEGUR, ✪ A., Professeur de Droit international public.
CRÉMIEU, ⚷, ✪ A., ✠, Professeur de Droit Cicil.
AULAGNON, ⚷, Agrégé.
AUDINET, ⚷, Chargé de cours.
BRETHE, Chargé de cours.
LEBRET, ⚷, Chargé de cours.

PROFESSEURS HONORAIRES

RIPERT, ✲, ✪I., Professeur à la Faculté de Droit de Paris.
AUDINET, ✪ I., Professeur à la Faculté de Droit de Poitiers.
JOURDAN, ✲, ✪ I., Professeur à la Faculté de Droit d'Aix.
M. TERLIER, ✪ I., Secrétaire.

Jury

MM. SAUVAIRE-JOURDAN, *Président.*
RAYNAUD, *Assesseur.*
DUMAS, *Assesseur.*

L'Université et la Faculté n'entendent donner aucune approbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

INTRODUCTION

Le meilleur stimulant de l'activité humaine se trouve dans la rémunération du travail. Rien ne pousse autant l'individu à augmenter sa force productive que la perspective d'un gain élevé.

On abandonne de plus en plus les situations qui donnent de faibles profits. La dépopulation des campagnes en est un exemple frappant. L'industrie attire de plus en plus les paysans. Toutefois, il convient de ne pas faire croître le prix de revient.

La vitalité industrielle de la France, la prospérité nationale et surtout la paix sociale sont liées pour une assez large part à la question des salaires. Tout homme doit s'intéresser au problème du paiement du travail, afin d'assurer la réconciliation, dans un but commun de labeur productif, des classes patronales et ouvrières trop souvent en conflit.

Dans cette étude, nous examinerons tout d'abord les anciens modes de rémunération du travail : le salaire au temps et le salaire aux pièces. Dans le système du salaire au temps, le temps consacré à l'exécution du travail est la base servant à calculer la somme due à l'ouvrier ; sans qu'il soit nécessaire de mesurer la quantité de travail exécuté. Au contraire, dans le salaire aux pièces, le maintien d'une exacte proportion entre le travail fait et le salaire constitue la base du contrat. Toutefois, il importe de remarquer que dans ces systèmes, on tient pratiquement compte à la fois du temps et du produit.

Après avoir exposé les anciens modes de rémunération du travail, nous examinerons les salaires modernes avec primes destinés à provoquer et à récompenser l'activité de l'ouvrier.

Le salaire moderne se compose de deux parties : l'une fixe, obligatoirement due par le patron ; l'autre, mobile, acquise au prix d'un effort supplémentaire spécial. La somme du salaire de base et de la prime forme le salaire total. Cette prime doit être assez élevée pour conserver une valeur stimulante et faire disparaître chez l'individu la tendance à la flânerie systématique nuisible aux intérêts généraux.

Le salaire moderne, avantageux pour les patrons, l'est aussi pour les ouvriers ; car en incitant les travailleurs à l'activité, il rend réalisable et justifie l'élévation moyenne des salaires.

Nous étudierons, ensuite, certains types de salaires progressifs : systèmes Halsey, Willans et Rowan, grâce auxquels à un salaire fixé d'avance vient s'ajouter une prime proportionnée à l'activité de l'ourier.

Et nous serons ainsi amenés à étudier la méthode de Frédérick Winslow Taylor qui a été portée à un haut degré de perfectionnement par les disciples du célèbre innovateur américain : Gantt et Emerson, les techniciens de ce qu'on a appelé le Taylorisme.

En quoi consiste-t-il ? A déterminer par une étude préliminaire attentive le temps minimum dans lequel doit se faire un travail donné, montrer clairement à l'ouvrier comment il doit s'y prendre pour respecter ce temps minimum sans qu'il en résulte aucun surmenage pour lui et lui attribuer une rémunération convenable s'il réussit.

Ainsi, dans ce système, l'appréciation du temps nécessaire à l'exécution du travail n'est plus laissée aux ouvriers comme dans le salaire au temps, ni aux contremaîtres comme dans le salaire aux pièces; mais à la Direction de l'Entreprise, qui

s'efforce de rechercher par quels moyens le travail peut être fait dans le minimum de temps et de déterminer cette durée minimum. Mais du moment que l'ouvrier produit davantage, il est juste de lui en tenir compte en lui attribuant, sous forme de prime de travail, une récompense supplémentaire par rapport à ce qu'il gagnait antérieurement. Et plus le rendement à atteindre sera élevé, plus la prime devra être forte.

Le but que s'est donc proposé d'atteindre Taylor, but d'une portée considérable, est d'éviter, par une étude scientifique des temps, les énormes pertes d'argent entraînées par les anciens modes de rémunération du travail.

En effet, dans les systèmes précédents, le temps moyen ou la tâche moyenne, qui servent de base au calcul des primes, sont fixés en prenant pour exemple un ouvrier moyen travaillant moyennement.

Toutefois, l'élément temps introduit, à l'encontre de l'ouvrier, une contrainte nouvelle qu'il a une tendance naturelle à éviter, à moins qu'il ne soit absolument certain d'en retirer des avantages.

C'est ce qui arrivera si le salaire est calculé de façon à monter à mesure que le rendement s'accroît.

Le mode de réalisation pratique qui permet d'éviter les contestations est celui de la prime échelonnée avec minimum de salaire. De la sorte, l'ouvrier a toujours la certitude de recevoir une «paie» raisonnable et s'il se conforme au temps prescrit, il reçoit, outre son salaire minimum, une fraction supplémentaire de salaire calculée d'après le temps gagné.

Pour l'industriel, le système Taylor offre également des avantages appréciables. Les frais généraux seront, en effet, moins élevés que la production dans un temps donné sera plus grande. Le prix de revient diminuant, il en résultera une marge de bénéfices plus considérable.

De larges applications du Taylorisme ont été faites en Allemagne, en Angleterre et surtout aux Etats-Unis. Or, si l'Amérique est le pays des grosses fortunes industrielles, c'est aussi celui où la vie des ouvriers est la plus large et la plus facile. Par conséquent, si les méthodes modernes de rémunération du travail se généralisent, on peut en conclure qu'elles sont capables de favoriser les entreprises industrielles, tout en accordant aux ouvriers des avantages suffisants pour faire de ceux-ci, non des adversaires, mais des collaborateurs.Obtenir la collaboration volontaire des ouvriers par le moyen d'une bonne méthode de salaire paraît actuellement le procédé le plus simple et le plus efficace pour augmenter la production après la guerre.

Certaines imperfections de la méthode de rémunération du travail à l'effort, c'est-à-dire au rendement individuel, conduisent à envisager des méthodes de rémunération basées sur la situation commerciale ou financière de l'entreprise, ou sur la situation de famille des salariés.

Le système de l'échelle mobile des salaires, pratiqué surtout dans les mines de charbon anglaises, fixe un salaire de base correspondant à un prix de vente des produits réputé normal et le fait hausser ou baisser automatiquement chaque trimestre, suivant le cours des prix, dans une proportion déterminée à l'avance.

La participation aux bénéfices ne jouit pas d'une grande faveur en France, où deux cents entreprises seulement le pratiquent (1). *Elle consiste à associer les ouvriers aux résultats financiers de l'exploitation, en leur attribuant sur les bénéfices une part fixée à l'avance, tout en réservant au patron la*

(1) Justin Godart. Rapport général au Congrès de la Participation aux bénéfices, Lyon 1921.

direction et la gestion, sans moyen pour les ouvriers de contrôler les bénéfices annoncés.

Enfin, une pratique récente issue de l'initiative patronale et qui a pris une rapide extension, tient compte dans la rémunération du travail des charges de famille des ouvriers, c'est le système des allocations familiales ou du sursalaire familial, étendu par la loi du 19 décembre 1922 et les décrets du 13 juillet 1923 aux marchés de travaux publics.

Dans un rapport très documenté, M. Bonvoisin, Directeur du Comité Central des Allocations Familiales, a indiqué que, depuis 1923, le nombre des caisses de compensation, constituées entre chefs d'entreprises en vue de répartir entre eux les charges résultant de la nouvelle institution, a passé de 120 à 152 groupant 9.300 entreprises et répartissant plus de 128 millions d'allocations au profit de 1.100.000 salariés.

Après avoir exposé et critiqué les anciens modes de rémunération, les salaires avec primes, le système de rémunération Taylor avec les perfectionnements qui y ont été apportés, nous aurons à examiner les applications du salaire moderne avec primes et à rechercher en concluant si les procédés de l'échelle mobile, de la participation aux bénéfices et des allocations familiales ne sont pas susceptibles de compléter et de corriger le sytème de rémunération fondé sur le Taylorisme.

CHAPITRE PREMIER

Les Anciens Modes de Rémunération du Travail

Les salaires primitifs qui subsistent encore de nos jours sont le salaire au temps et le salaire aux pièces. Nous examinerons leurs propriétés principales et dans quelle mesure ils parviennent à augmenter le travail ouvrier. Cette étude fera apparaître la nécessité de recourir à d'autres stimulants plus conformes aux exigences nouvelles de l'industrie qui cherche à accroître la production et de la main-d'œuvre qui demande surtout une rémunération capable de suffire à la satisfaction des besoins vitaux.

Section I

Le salaire au temps

C'est le mode de rémunération le plus ancien. L'ouvrier appartient au patron pendant un temps déterminé et reçoit en retour un salaire fixé d'avance pour une certaine unité de temps, semaine, jour, heure.

Dans ce système, il n'est pas question, en principe, de la grandeur de la production qui devra être fournie. Sans doute, le patron peut exercer un contrôle pour assurer la régularité du travail. Mais l'ouvrier peut employer maints procédés pour se soustraire à cette surveillance : notamment se reposer tout en travaillant et régler lui-même sa production de façon à avoir de la besogne le plus longtemps possible.

Aussi, ce mode de rémunération va faire de l'employeur et de l'employé deux adversaires permanents et détruire toute idée d'une collaboration volontaire. Leurs rapports seront sans cesse tendus ; le patron, estimant légitime d'exiger toute la force de travail que l'ouvrier peut fournir pour l'utilisation laborieuse de ses heures de présence à l'atelier, aura recours à divers systèmes. C'est ainsi que le travail sera organisé de façon à obliger tous les ouvriers à suivre un même rythme, le moindre retard de l'un d'eux arrête le mécanisme tout entier. La machine pousse l'ouvrier et son rythme assure le rythme de la production. Plus brutal encore est le procédé de « coureurs » qui consiste à donner une récompense spéciale à plusieurs ouvriers, ceux-ci vont à une certaine vitesse et obligent leurs camarades à les suivre, jouant le même rôle que les entraîneurs aux courses. Enfin, le patron dispose d'un certain nombre de sanctions, prévues par le règlement d'atelier, contre les ouvriers dont la productivité est par trop médiocre : réprimande, amende, renvoi.

Mais ce sont là des mesures graves, dont l'application est laissée à l'arbitraire du contremaître ou du chef d'entreprise, et trop violentes pour exercer une action efficace sur le rendement des ouvriers, surtout quand leur effectif atteint un chiffre considérable.

L'ouvrier n'est donc pas tenu de produire le plus possible. Aussi, dans la mesure où il ne risque pas de se faire congédier, il trouve naturel de ne fournir que la quantité de travail qui, dans son esprit, correspond juste à la somme d'argent qu'il reçoit et il est enclin à sous-estimer cette quantité.

Sans doute, il faut tenir compte de l'honnêteté professionnelle. Mais il est très difficle de résister indéfiniment au mauvais exemple. Dans un groupe important de travailleurs,

il existe toujours des paresseux qui trompent la surveillance des contremaîtres et limitent leur effort au minimum. Les ouvriers consciencieux assurent bien pendant quelque temps un rendement plus élevé. Mais comme le salaire est égal pour les bons et les mauvais, les bons ne tardent pas à se décourager et peu à peu l'activité générale de l'atelier descend à un niveau qui correspond à celui des plus médiocres ouvriers.

En présence d'aussi graves inconvénients, on peut se demander pourquoi ce mode de rémunération se maintient encore dans un grand nombre d'entreprises. D'une enquête un peu ancienne, il est vrai (1), faite par l'Office du Travail, il ressort qu'en 1897, plus de la moitié des ouvriers des entreprises étaient rémunérés au temps (57 % contre 43 % aux pièces) (2).

C'est d'abord parce qu'il est très commode et parfois le seul possible pour certaines catégories de travaux, notamment dans les emplois de surveillance et dans l'agriculture. Toutefois, l'ouvrier agricole payé à la journée doit labourer ou bêcher une superficie déterminée dans sa journée. Le salaire au temps est presque de règle dans les travaux où une certaine habileté est indispensable, où la qualité doit l'emporter sur la rapidité d'exécution. Ainsi, dans le bâtiment, la construction des navires, les travaux d'art, ou ceux qui comportent un outillage précieux. De même dans les travaux où le contrôle de la quantité est difficile et où les défauts apparaissent seulement à l'usage ; dans les travaux irréguliers ou privés

(1) Il n'existe pas sur cette question de statistique plus récente.

(2) Oualid. *Cours de Législation Industrielle,* Paris 1923.

d'une base fixe et calculable d'avance, par exemple : les réparations d'outillage, les manipulations de magasin.

Enfin, il n'est guère possible de rémunérer autrement les travaux de direction, de surveillance, de contrôle. Les Ingénieurs, Directeurs, Chefs d'Atelier, Contremaîtres, Outilleurs, chargés de vérifier les machines-outils sont payés au temps.

D'autre part, la petite entreprise s'accommode assez bien du salaire au temps. Les tâches y sont complexes et le petit patron tient surtout à avoir sous la main son personnel, dont il peut aisément surveiller le rendement, en quantité ou qualité.

Mais à mesure que se développe la moyenne et la grande industrie, que la production se concentre, le travail se spécialise. La surveillance du Chef d'Entreprise devient de plus en plus malaisée sur un personnel innombrable aux catégories variées. La méthode du salaire au temps ne permet plus d'assurer la régularité de la production. Aussi, après en avoir été patisans, les patrons lui préfèrent aujourd'hui le salaire aux pièces qui les dispense de maintenir eux-mêmes la discipline dans l'atelier et la régularité du travail.

C'est donc dans la classe ouvrière et surtout dans les syndicats ouvriers qu'il faut chercher les derniers soutiens du salaire au temps.

Ce mode de rémunération présente, en effet, pour le salarié un avantage évident. Celui-ci connaît d'avance le revenu qu'il tirera de son travail. Son salaire est fixe, sûr, indépendamment de toute circonstance aléatoire, telle que le rendement, la prospérité de l'entreprise, etc.

L'ouvrier est à l'abri de toute surprise.

Cet avantage est surtout intéressant pour les ouvriers moyens, pour la masse de tous ceux qui n'ont qu'une ardeur médiocre au travail et qu'une habileté courante. Ils trouvent dans leur salaire quotidien un gagne-pain assuré.

Si, de l'intérêt individuel du travailleur, on passe à l'intérêt collectif de la classe ouvrière, les syndicats ouvriers voient d'un bon œil le salaire au temps. Par le conflit d'intérêts qu'il perpétue entre patrons et ouvriers, il tend à maintenir la vitalité d'une classe ouvrière et la lutte des classes chère aux syndicats avancés. L'égalité des salaires maintient une étroite solidarité des ouvriers, que le salaire aux pièces brise en créant deux catégories aux intérêts contradictoires, les médiocres et une élite. Grâce à cette solidarité, le syndicat dispose d'une masse de manœuvre susceptible de lui faire obtenir par pression sur les patrons un rehaussement général des salaires, indépendamment de tout accroissement dans la production.

Ce terrain, politique autant qu'économique, de la lutte des classes, est-il bien celui sur lequel il convient d'asseoir les intérêts de la classe ouvrière ? Sans prétendre résoudre ici cette question dans son ensemble, il faut observer que cette thèse de l'égalité des travailleurs tend à les placer tous au niveau des plus médiocres. Aussi, le mode de rémunération au temps paraît-il injuste aux ouvriers habiles ou courageux. Ils supportent mal un procédé qui les soumet à une discipline et à une surveillance étroites, et qui ne leur laisse pas même l'espoir d'accroître leur salaire par leur travail, en dehors des grèves et des coups de force de la masse ouvrière tout entière.

Section II

Le salaire aux pièces

La rémunération du travail au temps en abaissant au minimum le rendement, ne favorise que les mauvais ouvriers. Elle maintient entre le producteur et son personnel une atmosphère permanente d'hostilité. Injuste dans son principe égalitaire, elle est contraire à la loi économique du progrès, puisqu'elle a pour résultat de décourager tout effort et initiative et de laisser improductives les qualités de l'individu. Elle nuit à l'intérêt général, en maintenant une production réduite à un haut prix de revient. Faut-il chercher dans un autre système, le salaire aux pièces, le remède à ces inconvénients du salaire au temps et le procédé le plus équitable et le plus avantageux, au point de vue de l'intérêt général, de rémunération du travail ?

Le salaire aux pièces n'est, en réalité, qu'une des modalités du salaire à la production. On peut déterminer de diverses manières la rémunération du travail à la production. Le salaire est fixé tantôt pour une quantité d'objets formant un ensemble : c'est le salaire à la tâche, tantôt pour un objet pris distinctement dans ses diverses parties : c'est le salaire aux pièces proprement dit, tantôt pour un ensemble de travaux exécutés souvent par des ouvriers de professions différentes : c'est le salaire à forfait.

Ces distinctions ont surtout un intérêt de précision terminologique et, avec le langage courant, nous nous servirons de l'expression salaire aux pièces. Dans ces diverses hypothèses, la rémunération est fixée à un certain chiffre par unité de

production, par exemple, à tant par pièce fabriquée. La rémunération est rigoureusement proportionnelle au nombre de pièces exécutées. Cette observation est fort importante, car ce caractère différencie le salaire aux pièces des diverses modalités du salaire à primes.

Proportionner la rémunération au résultat du travail paraît *a priori* la méthode idéale, la seule concevable même. Au point de vue psychologique, ce procédé répond à une idée de justice, qui est loin d'être négligeable en matière de salaires; il proportionne la récompense à l'efficacité de l'effort.

Au point de vue économique, c'est un stimulant au travail, à l'habileté, à l'initiative de l'ouvrier. Celui-ci est poussé par son intérêt même à augmenter son rendement, à utiliser tous ses instants, à imaginer des dispositifs ingénieux qui facilitent la production. Il y gagne en indépendance : surveillance, contrôle du patron, sanctions sont inutiles, remplacés par le jeu autrement efficace de l'intérêt personnel.

Le salaire aux pièces paraît donc se recommander surtout dans les grandes entreprises aux tâches multiples et spécialisées, où le contrôle du rendement individuel est difficile et dans tous les travaux où la surveillance du patron est impossible, par exemple, dans le travail à domicile, dans les chantiers éloignés. L'intérêt personnel de l'ouvrier est le meilleur stimulant à la production.

Les économistes libéraux voient même dans le salaire aux pièces un régime naturel qui « récompense chacun en proportion du succès de ses efforts sous le régime de la libre concurrence » (1).

---

(1) Colson. *Cours d'Economie politique*, T. I., p. 407.

Faut-il donc chercher dans le salaire aux pièces la panacée qui assurera une production intense, de hauts salaires et la disparition des conflits du travail et du capital ?

L'expérience de ce mode de rémunération ne justifie pas tous ces espoirs et les résultats pratiques ne sont pas aussi satisfaisants pour les patrons et les ouvriers que le ferait croire l'analyse théorique du système.

La proportionnalité du salaire à la production devrait provoquer l'effort individuel des salariés et multiplier le nombre des pièces exécutées dans un temps donné : elle aboutit souvent au résultat inverse, à la restriction de la production. Cette conséquence paradoxale s'explique par des considérations psychologiques ou économiques.

D'abord, les ouvriers voient dans le salaire aux pièces un danger pour la main-d'œuvre. En intensifiant la production par l'appât d'un salaire proportionnel, on arrive, disent-ils, à faire exécuter le même travail dans un temps moindre ou par un personnel d'ouvriers moins élevé. C'est donc le chômage pour tous ceux dont le salaire aux pièces permet d'économiser les services. Seuls resteront employés les plus habiles, les plus vigoureux, au détriment de la moyenne des travailleurs, condamnés au repos forcé.

Le salaire aux pièces rompt l'unité et la solidarité de la classe ouvrière, l'élite enlève le travail aux travailleurs ordinaires et les conduit à la misère.

Cette crainte du chômage, un des principaux griefs ouvriers contre le salaire aux pièces, repose sur une erreur économique. Elle part de l'idée qu'à un moment donné, il existe une certaine quantité de travail limitée, à répartir entre tous les travailleurs. Tout procédé technique, tout mode d'organisation ou de rémunération du travail qui tend à accroître la produc-

tivité individuelle réduit la part de travail de chacun et force un certain nombre à chômer. C'est une erreur économique analogue à celle que commettait Stuart Mill, quand il prétendait qu'il n'existait qu'une certaine somme de capitaux destinés à rémunérer les travailleurs (Théorie du fonds des salaires). C'est la même erreur qui a conduit les ouvriers à détruire les machines, dans les premiers temps du développement du machinisme; ils pensaient que les machines enlèveraient à l'homme son travail. Cette thèse ne tient pas compte de cette vérité économique que tout progrès tend à modifier la direction et l'importance de la demande. La demande de travail dépend des besoins de la consommation, et ces besoins, loin d'être immuables, sont d'une merveilleuse élasticité, tendent à se développer à mesure que la production intensifiée abaisse le prix des produits.

Ce qui est exact, c'est que l'adaptation n'est pas toujours immédiate, les progrès peuvent entraîner des crises passagères de surproduction ou de chômage. Il faut en chercher le remède dans d'autres institutions (placement, assurance), mais non dans la condamnation du salaire aux pièces.

En tout cas, quoique erronée au point de vue économique, cette crainte du chômage est pour les ouvriers aux pièces, s'ils sont solidaires de leurs camarades, une cause psychologique de freinage de la production.

Une seconde cause plus agissante encore de réduction du rendement réside dans l'instabilité de fait du salaire aux pièces, instabilité qui tient elle-même à la difficulté de déterminer le taux de ce salaire à l'unité de pièce.

La fixation du prix de la pièce (ou de l'unité de tâche) résulte d'un marchandage entre le patron et les ouvriers ou le syndicat — ou d'un travail effectué par un ouvrier pris

comme « type ». On peut aussi prendre comme donnée un certain rendement constaté sous le régime antérieur du salaire au temps. Mais ces divers procédés ne sont guère satisfaisants. La productivité moyenne au salaire au temps n'est jamais bien élevée, nous l'avons vu et sous le nouveau régime aux pièces, le temps d'exécution de la pièce sera extrêmement réduit.

L'ouvrier type, choisi par le patron, est naturellement suspecté par les ouvriers d'être un travailleur au-dessus de la moyenne. La masse des ouvriers se prétend impuissante à atteindre le rendement, supérieur à la moyenne, de l'ouvrier type, dont le niveau trop élevé fait du salaire aux pièces une rémunération moins avantageuse que le salaire au temps pour la moyenne des ouvriers. Ou bien l'exécution de la pièce type est confiée à des ouvriers d'habileté moyenne. Ceux-ci cherchent à faire admettre une durée d'exécution aussi longue que possible qui correspond pour eux au prix de l'ouvrage le plus élevé. Par raison de sécurité personnelle, ils estiment qu'il vaut mieux prévoir plus que moins et ensuite qu'un temps de base allongé leur permettra de gagner des journées élevées.

L'ouvrier consciencieux, habile, ou même l'ouvrier médiocre n'aura aucun mal à dépasser la productivité constatée de l'ouvrier type.

La difficulté de fixation du salaire à l'unité de pièce est encore plus grande, quand il s'agit, non plus de passer du régime du salaire au temps à celui du salaire aux pièces, mais d'exécuter des pièces nouvelles. La productivité moyenne des ouvriers est inconnue. Le salaire aux pièces ne repose sur aucune base expérimentale et sa détermination ne peut être qu'empirique. Le fait s'est produit fréquemment pendant la guerre. Les industriels ont été appelés à fabriquer des pièces

qu'ils n'avaient jamais faites auparavant (fusées d'obus, grenades, etc.). Dans l'ignorance du rendement possible, ils ont été amenés à fixer des salaires aux pièces sans rapport avec la productivité constatée par la suite.

Dans ces diverses hypothèses, le rendement individuel apparaît bientôt de beaucoup supérieur au rendement prévu. Le taux des salaires devient hors de proportion avec ce qu'il était sous le régime du salaire au temps, ce qui tend à amener des récriminations d'autres catégories de salariés payés au temps. La somme des salaires quotidiennement payés par l'entreprise s'élève à un chiffre inattendu, ce qui peut compromettre gravement sa trésorerie.

D'autre part, le chiffre de la production s'élève aussi dans des proportions inescomptées. Les marchandises fabriquées sont jetées en nombre de plus en plus grand sur le marché. Il en résulte un abaissement des prix. Le salaire à l'unité, calculé sur un prix de vente normal, se trouve atteindre ou dépasser le prix du marché. L'entreprise, pour ne pas travailler à perte, est contrainte à réduire les salaires, ou à prononcer le lock-out.

En résumé, la constatation d'un rendement inattendu et la surproduction suivie d'une baisse de prix entraînent les patrons à procéder fréquemment à des réajustements des salaires aux pièces, c'est-à-dire à réduire le prix de l'unité.

La crainte de ces réajustements enlève au système du salaire aux pièces tous ses avantages théoriques. Sachant, en effet, que lorsqu'ils auront atteint un certain niveau de rendement, ils verront réduire le salaire de base, les ouvriers consciencieux cessent bientôt de développer leur maximum d'activité. Ils se bornent à donner au travail un effort moyen, de manière que leur salaire quotidien ne dépasse pas un cer-

tain chiffre. Ils « freinent » la production. Le salaire aux pièces, loin d'être un stimulant à la production, devient ainsi un prétexte à la réduire.

Il perd en même temps son caractère de rémunération équitable. « Plus l'ouvrier devient habile et plus il fait de progrès, plus grande est l'amende qui lui est infligée, car ses prix sont réduits constamment pour qu'il ne gagne qu'un peu plus que l'ouvrier incompétent qui n'a jamais été capable d'augmenter notablement sa production. » (1). « C'est « punir le bon ouvrier en proportion de son effort », ce qui a pour effet de le décourager et de l'amener à limiter sa production à celle de l'ouvrier médiocre.

Ces réajustements de salaires ne contribuent pas non plus à faire du salaire aux pièces un système de paix sociale. L'ouvrier qui voit réduire le salaire de base ne se dit pas que la base était peut-être mal établie. Il a l'impression d'être frustré. Il conclut que l'augmentation de son effort n'a profité qu'au patron. Les syndicats prétendent même que le salaire aux pièces ne procure pas aux ouvriers un gain proportionné à leur productivité et que le salaire à la tâche est moins rémunérateur que le salaire au temps. Aussi, les réajustements de salaires sont-ils une des causes les plus fréquentes de grèves.

A un autre point de vue, le salaire aux pièces autorise l'ouvrier à formuler, à tort ou à raison, des réclamations sur la machine qu'il emploie, sur son approvisionnement en matières, sur le travail de ses aides. Aussi, chaque fois qu'il le peut, le patron se résigne à respecter les anciens tarifs.

---

(1) Gantt. *Travail, Salaires et Bénéfices,* traduit de la deuxième édition américaine, p. 61.

Il hésite à mettre en service de nouveaux appareils par crainte d'engager avec les ouvriers une discussion pour réduire le prix de base. Cette crainte paralyse toute initiative.

D'ailleurs, « une fois le prix fait et accepté, le patron n'a plus aucun intérêt à favoriser le travail de son ouvrier par des améliorations de détail dont il supporterait la charge totale en ne bénéficiant guère que d'une diminution proportionnelle de ses frais généraux. » (1).

C'est ainsi que des industries françaises jadis prospères, s'étiolent chaque jour et descendent à la ruine; tandis qu'à l'étranger, des usines s'élèvent dont les machines à production intense réduisent le prix de revient des pièces et permettent à nos concurrents d'envahir de leurs produits le marché national.

Enfin, le salaire aux pièces, exerçant une influence stimulante aux époques de prospérité économique, a pour conséquence le surmenage des ouvriers. Autrement dit, l'augmentation de la productivité n'est que momentanée et bientôt rachetée par la diminution de la capacité productrice. Cet effet néfaste du salaire aux pièces, remarqué déjà par Adam Smith (2), a été constaté depuis par tous les économistes.

Ce procédé exerce d'autre part une influence fâcheuse sur la moralité des ouvriers. Il les habitue à chercher exclusivement la rapidité de l'exécution, au détriment de la qualité et atténue ainsi leur probité professionnelle. Ce risque peut

---

(1) Huméry et Joulot. *Précis d'application pratique du salaire à prime Rowan*, p. 17.

(2) Adam Smith. *De la richesse des Nations*. T. I. Chapitre VIII, p. 110. « Les ouvriers, lorsqu'ils touchent un fort salaire aux pièces peuvent très aisément se surmener et réduire en quelques années leur constitution et leur santé. »

d'ailleurs être évité dans une certaine mesure par le contrôle du travail à la réception et par le décompte dans le salaire des pièces défectueuses. Mais à un autre point de vue, ce mode de rémunération rend l'ouvrier plus indépendant. Il lui évite la discipline de l'atelier. Il lui permet l'irrégularité dans le travail. L'ouvrier croit pouvoir racheter par une activité momentanée, par le surmenage, les flâneries, les heures ou les journées perdues. Il ne travaille que trois ou quatre jours au lieu de six et il passe ses jours d'oisiveté dans la boisson ou la débauche.

En résumé, pas plus que le salaire au temps, le salaire aux pièces ne réalise les conditions fondamentales d'une bonne rémunération : équité, stimulant à la production, pacification sociale. Le salaire au temps, récompense égale pour le bon ouvrier et l'ouvrier médiocre ou paresseux, tend à abaisser la productivité de tout le personnel au niveau le plus bas. Les ouvriers ne peuvent compter que sur leur nombre ou la force syndicale pour augmenter leur salaire.

Le salaire aux pièces, strictement proportionnel au travail effectué, aboutit au surmenage et à l'irrégularité. Plus souvent, sa base unitaire, empiriquement établie, entraîne des réajustements, causes d'injustice, de freinage volontaire de la production et de conflits du travail et du capital.

Ni le patron, ni l'ouvrier, ni le consommateur ne trouvent, en définitive, leur intérêt dans ces deux procédés de rémunération.

En fait, il est vrai, chacune des formules : temps ou tâche n'est pas pratiquée à l'état pur. On ne rémunère presque jamais la durée du travail sans se préoccuper de son rendement; on fixe le nombre approximatif minimum de pièces qui peuvent être exécutées dans un temps donné. Le salaire aux

pièces est fixé en tenant compte d'un certain temps nécessaire à l'exécution d'une pièce. La connexité des deux procédés ressort du fait suivant : quand on passe d'un mode à l'autre dans une même usine, on calcule le nouveau mode de manière que l'ouvrier conserve au moins le même salaire.

Cependant, la combinaison de ces deux données, l'une servant de donnée principale, l'autre de correctif, n'atténue que dans une faible mesure les inconvénients des systèmes à l'état pur, temps ou tâche.

La rémunération au temps avec tâche minima ne proportionne pas la récompense à l'effort; elle élève seulement à cette tâche minima le niveau moyen du travail et n'encourage pas l'ouvrier habile ou courageux à le dépasser. D'autre part, la combinaison du salaire aux pièces avec temps minimum est purement empirique, ce qui autorise le chef d'entreprise à la modifier si les résultats la lui font paraître exagérée ou si les prix de vente s'abaissent. L'ouvrier ne peut compter sur une récompense proportionnelle à son effort, et c'est la cause des restrictions à la production et des grèves. D'un autre côté, la proportionnalité de la rémunération à la production conduit au surmenage et à l' « extravagance » des ouvriers.

CHAPITRE II

Les Salaires modernes avec primes

L'insuffisance des méthodes de rémunération au temps et à la tâche conduit à rechercher d'autres combinaisons susceptibles de répondre plus parfaitement aux conditions d'un bon salaire.

Mais pour éviter de tomber dans le même défaut d'empirisme que nous avons reproché aux modes analysés ci-dessus, il convient d'aborder le problème du salaire méthodiquement et de commencer par préciser les conditions rationnelles auxquelles doit répondre le salaire pour concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.

Envisagé sous cet aspect scientifique, le salaire doit répondre à un double objectif. D'une part, puisqu'il représente la rémunération d'un travail, on doit faire entrer en ligne de compte les qualités que le producteur est en droit d'attendre de ce travail, c'est-à-dire les qualités indispensables à la production. D'autre part, comme il est destiné à assurer l'existence du travailleur, il doit réunir un certain nombre de qualités intrinsèques qui lui permettent de répondre à cette fin.

Les qualités de la production peuvent se résumer ainsi : elle doit répondre à un certain objectif de quantité, représenter un certain minimum de qualité, être réalisée avec un certain degré de rapidité, répondre à certaines conditions de régularité; enfin, elle doit comporter une certaine économie des machines et des outils, ainsi que des matières employées.

D'autre part, le salaire doit soutenir l'activité individuelle du travailleur en le dédommageant des efforts accomplis et lui assurer un revenu déterminé pour un travail déterminé.

Ce double objectif à atteindre montre quelle souplesse doit représenter le salaire pour répondre à la complexité de la production moderne.

Le problème revient, en somme, à rendre la rémunération adéquate à l'effort dépensé, à équilibrer la somme de jouissances individuelles et familiales que l'ouvrier retire de son salaire et la somme de fatigue physiologique ou mentale d'attention qui constitue le travail. Le salaire doit donc suivre dans son taux la diversité des travaux, grossiers ou fins, manuels ou intellectuels.

Cet équilibre nécessaire entre l'effort et la rémunération conduit à une seconde condition du salaire. Il doit être dans un certain rapport avec l'intensité de l'effort individuel du travailleur. Nous ne disons pas qu'il doit être proportionnel à l'intensté de cet effort : on verra plus loin pourquoi.

La perspective d'un gain uniforme décourage l'ardeur des bons employés, sans corriger la paresse des mauvais. D'ailleurs, cette tendance se manifeste de plus en plus de nos jours. Dans son introduction au livre de Schloss (1), M. Rist s'exprime ainsi : « Le caractère actuel du contrat de salaire est de déterminer toujours plus exactement l'effort à fournir par l'ouvrier et de rémunérer exactement cet effort ».

En outre, le salaire doit être clair,simple, facile à déterminer et à contrôler. En d'autres termes, tout salarié doit pouvoir évaluer lui-même le montant de son gain; c'est-à-dire le résul-

(1). Schlos. *Les modes de rémunération du travail*, p. 7 et 15.

tat de son effort. Il entre en défiance si on l'oblige à accepter une somme établie par des calculs même très justes, mais dont le mécanisme lui échappe. Dès qu'il cesse de comprendre, il craint d'être dupe.

Autre condition essentielle. Le taux de rémunération doit être fixé exactement à l'avance, et immuable pendant la durée du travail, pour que l'ouvrier n'ait pas l'impression que ce taux est modifié en cours de travail et qu'il est frustré d'une partie de la rémunération au profit du patron.

Enfin, le travailleur doit recevoir à bref délai le supplément de gain qu'il a mérité par un supplément d'effort. Ce délai doit être d'autant plus court qu'il s'applique à un salarié dont l'intelligence et l'instruction sont médiocres (1).

Les hommes d'une capacité supérieure : directeurs, ingénieurs sont, en effet, capables d'attendre leur récompense jusqu'à la fin de l'année sans que diminuent leur application et leur effort.

Une question discutée est celle de savoir si le salaire doit être strictement personnel ou s'il est préférable, toutes les fois que cela est possible, de l'allouer à une équipe d'ouvriers, de façon à susciter parmi eux une émulation plus grande et développer aussi l'esprit de collaboration et de solidarité. Nous croyons avec M. W.-P. Gillette que le salaire individuel est un « stimulant puissant pour l'initiative personnelle et un

---

(1) M. F. Bayle. *Les salaires ouvriers et la richesse nationale*, p. 42, fait la remarque suivante : « L'augmentation en espèces du salaire est psychologiquement nécessaire pour inciter le salarié au travail à titre individuel, car c'est elle qui le fait participer isolément à la possession de l'or et qui lui fournit la preuve sous une forme matérielle, seule forme de preuve qu'il puisse goûter pleinement, qu'il reçoit une part de l'enrichissement industriel et que son sort s'améliore. »

soutien de l'ambition et du désir de réussir. » (1). Cependant, le système contraire pourrait être employé dans les travaux qui se font encore quelquefois par un groupe d'individus payés à la tâche. Par exemple, dans le salaire collectif ou d'équipe, le salaire collectif est calculé sur la production totale d'une équipe qui se répartit l'ensemble du salaire d'après la qualité, la nature du travail de chaque membre ou le temps passé, A l'intérieur de l'équipe ou même de plusieurs équipes de différentes natures (équipes de puddlage, de laminage, etc., par exemple), il s'opère une sorte de contrôle des ouvriers les uns sur les autres, en vue d'obtenir le maximum de salaire collectif, donc individuel. Ce contrôle s'ajoute au stimulant individuel. Mais les ouvriers accusent ce système d'introduire l'espionnage des ouvriers les uns par rapport aux autres. Ce procédé est assez usité aux Etats-Unis, mais seulement pour les ouvriers immigrants. Les ouvriers américains n'en veulent pas pour eux-mêmes.

Signalons, à ce propos, que certaines usines américaines organisent des concours entre équipes d'ouvriers pour faire une locomotive ou une automobile. Pendant la guerre, des résultats remarquables ont été obtenus par la rivalité loyale des chantiers de navires en Amérique et par les concours entre équipes de déchargement aux quais américains en France (2).

Les systèmes de rémunération englobés sous le nom générique de salaire progressif ou salaire avec primes s'efforcent d'éviter les objections soulevées par les modes de rémunéra-

(1) W. P. Gillette. *Cost analysis engineering*, New-York 1915, p. 3, et s. s.

(2) Ch. Cestre. *Production Industrielle et Justice Sociale en Amérique*. Paris, Garnier 1921, p. 204.

tion au temps ou aux pièces, et de répondre aux conditions rationnelles du salaire telles que nous venons de les analyser.

Ils présentent en pratique une grande diversité et la variété des formules proposées démontre à elle seule la complexité du problème. Avant d'entrer dans l'exposé détaillé et critique de ces formules, il n'est pas inutile de donner une sorte de synthèse de ce mode de salaire, d'en décrire les caractères généraux sous ses multiples aspects et de montrer comment il se propose de résoudre le problème scientifique du salaire.

Dans leur principe essentiel, les systèmes de salaires avec primes reposent sur l'idée suivante. La rémunération de l'ouvrier se décompose en deux éléments : un élément fixe, appelé salaire de base, ou salaire de présence ou encore salaire d'affûtage (1) et un élément variable, appelé prime ou boni.

Le salaire de base, d'affûtage ou de présence est en général un salaire au temps, auquel peut s'ajouter le correctif d'un certain rendement minimum moyen à l'heure ou à la journée. Il répond en somme à l'idée de revenu fixe dans le salaire au temps précédemment analysé. Il a pour but d'assurer à l'ouvrier moyen le minimum de revenu indispensable à son entretien et à celui de sa famille.

A cette notion de minimum de salaire vient d'ailleurs se combiner celle de rémunération adéquate à l'effort. Si cet élément est, en effet, pour un même ouvrier, indépendant de

---

(1) L'expression salaire d'affûtage est surtout employée dans la région parisienne et elle y est courante dans les conventions collectives. Cette expression semble tirer son origine d l'idée qu'on ne peut calculer le salaire que d'après la présence et non d'après la production, pendant le moment où l'ouvrier affûte ses outils, ou pendant la période de mise au point, de l'affûtage de l'ouvrier.

la production, il varie cependant avec les diverses catégories d'ouvriers, d'après la nature et la valeur technique du travail demandé. Par exemple, les ministères de l'Armement et de la Guerre et le Sous-Secrétariat de l'Aéronautique ont publié les bordereaux de salaires des ouvriers de la Défense nationale. Ces séries de barèmes permettent de saisir la diversité des salaires de base (1).

Le deuxième élément du salaire est un élément variable, la prime ou boni. La prime offre à l'ouvrier la possibilité de dépasser la rémunération de base et de s'assurer ainsi, soit une situation présente meilleure, soit une épargne pour les périodes de maladie ou de chômage ou pour la vieillesse. Cet avantage supplémentaire est destiné à rémunérer un effort supplémentaire qui dépasse la productivité moyenne rémunérée par le salaire de base et il est susceptible de suivre cet effort supplémentaire en s'élevant avec lui. Une règle tend à se généraliser,la prime est établie de telle sorte que puissent la gagner, non seulement les ouvriers exceptionnels, mais la moyenne des ouvriers.

L'effort supplémentaire récompensé par la prime peut être considéré comme l'intérêt pris par l'ouvrier à la bonne marche de l'entreprise. La prime, à ce point de vue, peut être définie la part qui revient à l'ouvrier dans l'enrichissement résultant d'une loyale collaboration du travail et du capital en vue de la prospérité de l'entreprise.

Cet aspect de la prime permet de comprendre son extrême diversité pratique. Il y a, en effet, mille manières de collaborer à cette prospérité et les primes sont susceptibles de

(1) *Bulletin des Usines de guerre,* octobre 1916.

récompenser tel ou tel effort de l'ouvrier en vue de l'intérêt industriel.

On trouve, par exemple, des primes calculées d'après la quantité d'objets vendus. Dans les grands magasins, les employés touchent un salaire fixe et en sus, une « guelte », un certain pourcentage sur le prix des marchandises vendues. Les représentants de commerce sont souvent rémunérés par des appointements fixes, plus un tant pour cent sur les affaires réalisées.

On rencontre également des primes rémunérant la qualité de la production. On tolère, par exemple, 10 % d'objets imparfaits, on peut décider que les ouvriers toucheront une prime de plus en plus élevée à mesure que les déchets à la réception des produits s'éloigneront de la tolérance normale.

Les primes à l'économie des matières premières évitent le gaspillage des matières que certains ouvriers ont à leur disposition sans contrôle possible d'emploi : peintures utilisées par le peintre en bâtiments, charbon et huile employées par les chauffeurs de locomotives. On fixe une quantité normale; au-dessous de cette quantité, l'ouvrier participe par une prime à l'économie réalisée.

On peut encore attribuer des primes à l'économie d'outillage, de machines, aux dispositifs nouveaux, aux inventions; des primes de surveillance et de contrôle. Ces exemples montrent l'extrême souplesse du système des primes, la complexité des salaires modernes et la possibilité de les adapter aux conditions techniques de la production. Il était utile de les énumérer dans un exposé général du système de salaires avec primes. Sans insister sur ces modalités diverses, nous étudierons désormais exclusivement les primes à la production, qui sont les plus intéressantes et les plus délicates.

Sous sa forme synthétique,la prime à la production suppose une opération préalable. On détermine, soit par l'expérience antérieure, soit par des statistiques, soit par un examen scientifique, le temps nécessaire à l'exécution d'un travail donné. Cette opération porte le nom de chronométrage; elle établit la corrélation entre un travail déterminé et le temps d'exécution.

Le chronométrage une fois effectué, une prime est attribuée à l'ouvrier dont la production s'élève au-dessus de cette normale. La prime peut être calculée soit sur l'économie de temps réalisée au-dessous du temps normal, soit sur la quantité produite au delà d'une certaine production de base.

L'application pratique du système des primes soulève un certain nombre de questions délicates : par quelle méthode déterminer la quantité ou le temps normal de base ? Comment fixer le point de départ de la prime ? Sa progression doit-elle être constante ou non ? A ces problèmes répondent des systèmes variés et des formules plus ou moins compliquées. Leur étude détaillée fera l'objet des chapitres suivants. Mais avant de l'aborder, nous pouvons, dès maintenant, porter une première appréciation sur le système des salaires avec primes, dont nous connaissons les traits généraux.

Le principe du salaire avec primes répond aux conditions rationnelles du salaire que nous avons déterminées plus haut. Par son élément fixe, le salaire de base, de présence ou d'affûtage, il soutient l'activité individuelle du travailleur et assure à la moyenne des ouvriers le minimum indispensable pour leur subsistance et celle de leur famille. Certains compléments, sur lesquels il n'y a pas lieu d'insister ici, viennent ajuster le salaire de base aux conditions économiques de l'existence et à la situation de famille de l'ouvrier, sous forme de primes de cherté de vie et d'allocations familiales.

La prime variable permet de rendre la rémunération adéquate à l'effort en la faisant croître à mesure que cet effort se manifeste plus considérable par une quantité de produits plus grande, par une économie de temps, par la réduction des déchets, etc.

Les formules de primes s'efforcent de rendre leur détermination claire et facilement compréhensible pour les ouvriers.

Enfin, la prime est fixée mathématiquement pour la durée du travail et l'ouvrier n'a pas à redouter qu'elle soit « réajustée » en cours d'exécution. Cette immutabilité présente une trop grande importance pour qu'il soit indispensable de préciser dès maintenant le mécanisme qui permet de la réaliser et de tirer de la prime les avantages vainement escomptés du salaire aux pièces.

Cette immutabilité est rendue possible par trois caractéristiques du salaire avec primes :

1° La base servant de point de départ à la prime est établie suivant une méthode aussi scientifique que possible, par un chronométrage rigoureux. Si la base est calculée de manière à permettre l'accession à la prime de la moyenne des ouvriers, elle ne laisse pas les surprises de la base empirique du salaire aux pièces;

2° Le système se compose d'un salaire de base fixe et de primes. Dans la proportion où s'applique le salaire de base, il présente pour le patron comme pour les ouvriers les avantages du salaire au temps. L'ouvrier est sûr de toucher telle somme à l'heure, à la journée. Le patron connaît le montant des salaires de base à payer. Dans cette mesure sa trésorerie est à l'abri des surprises du salaire aux pièces;

3° Reste l'inconnue : la prime. Réduite par l'existence du salaire de base et par sa fixation scientifique, elle voit son incertitude encore atténuée par la différence capitale qui sépare la prime du salaire aux pièces. Tandis que le salaire aux pièces repose sur le principe d'une proportionnalité à l'infini du salaire à la production, la prime, qui d'ailleurs ne commence à jouer qu'à un certain stade de la production, est toujours inférieure dans son tarif au taux du salaire de base. Par exemple, si le salaire de base est calculé sur le prix de 2 fr. 50 la pièce, la valeur de la prime ne sera, pour les pièces supplémentaires, que de 50, 40, 30 % du prix de base.

En outre, son taux n'est pas uniforme dans tous les systèmes et, dans les plus fréquemment pratiqués, il va en diminuant à mesure que le rendement s'accroît, c'est la prime dégressive.

Ce défaut de proportionnalité, cette prime inférieure au salaire de base, dégressive même, semble injuste; l'effort supplémentaire est moins récompensé que le travail normal et, avec la dégression, il l'est de moins en moins à mesure qu'il s'intensifie.

Mais sans insister dès maintenant sur ces diverses formules, empressons-nous de dire que l'absence de proportionnalité est la règle indispensable pour éviter au salaire avec primes les objections qui condamnent le salaire aux pièces. La prime, jointe au salaire de base, assure à l'ouvrier un salaire total qui augmente avec sa productivité : elle a donc l'effet stimulant de la production qui est une des conditions du salaire rationnel. Mais la limitation dans le taux des primes et dans leur progression a pour résultat de doser ce stimulant et d'éviter la surproduction, le défaut de qualité, le surmenage et « l'extravagance » que nous avons imputés à la proportion-

nalité du salaire aux pièces. La régularité du travail, la qualité des produits, la rapidité d'exécution, conditions requises d'un salaire rationnel, sont obtenues.

Cette régularité évite la surproduction et les baisses de prix, les crises passagères de chômage, les surprises dans la trésorerie, qui obligent les patrons, avec le salaire aux pièces, à des lock-out, à des réajustements, causes de conflits. La modération des primes en assure la stabilité; cette condition essentielle du salaire assure la marche régulière de l'entreprise, la sécurité des ouvriers et la paix sociale.

En résumé, salaire assuré aux ouvriers, récompenses à l'effort supplémentaire des ouvriers habiles et consciencieux, situation stable de l'entreprise et de la main-d'œuvre, réduction du prix de revient et des prix de vente par le stimulant à la production : tels sont les avantages théoriques du salaire avec primes. Il répond aux conditions psychologiques et économiques du salaire, et sauvegarde les intérêts des patrons, des ouvriers et des consommateurs.

L'examen des diverses formules va nous montrer comment ont été résolues les difficultés d'application pratique et réalisés des perfectionnements successifs.

Section I

Les systèmes Halsey et Willans

Le premier procédé de salaire avec primes fut introduit en 1891 par l'ingénieur américain F.-A. Halsey dans les usines de la Compagnie Rand Drill, à Sherbrooke (Canada).

Dans ce système, l'ouvrier est payé au temps, à l'heure. On fixe pour l'exécution du travail un temps de base, qui, dans

le système Halsey, n'est autre que le temps effectif mis par l'ouvrier à l'accomplir. Si l'ouvrier termine l'ouvrage en un temps inférieur à ce temps de base, l'économie de temps réalisée constitue pour l'entreprise une économie de main-d'œuvre. Le système Halsey consiste à partager ce bénéfice supplémentaire entre l'ouvrier et l'entreprise, par parts égales ou inégales.

Soit, par exemple, T, le temps normal d'exécution d'un travail déterminé et S le salaire à l'unité de temps, le prix de ce travail en main-d'œuvre est de : $S \times T$.

Si un ouvrier réalise le même travail dans un temps moindre t, le bénéfice résultant pour l'entreprise de cette économie de temps est :

$$S (T - t)$$

La formule Halsey attribue à cet ouvrier une fraction $\frac{n}{100}$ de ce bénéfice, soit une prime égale à :

$$\frac{S \times (T - t) \times n}{100}$$

S'il est convenu que la moitié du temps gagné sera partagée entre le patron et l'ouvrier, la prime sera :

$$\frac{S \times T - t}{2}$$

Le salaire total correspondant au travail considéré sera égal au salaire de base pour le nombre d'heures employées plus le montant de la prime :

$$S \times t + \frac{S \times T - t}{2}$$

et le salaire total par unité de temps sera :

$$S + S \times \frac{1}{2} \times \frac{T - t}{t}$$

Prenons un exemple : Un ouvrier gagne un salaire de 0,50 à l'heure, donc S = 0,50. Pour effectuer le travail, le temps limite T = 10 heures. Si l'ouvrier gagne une heure, c'est-à-dire s'il fait le travail en 9 heures et qu'il lui soit accordé la moitié du temps gagné, la prime sera :

$$\frac{S \times T - t}{2} = 0{,}50 \times \frac{10 - 9}{2} = 0{,}25$$

La prime est donc de 25 centimes et l'ouvrier touchera pour les 9 heures de travail son salaire minimum de $9 \times 0{,}50 = 4{,}50 + 0{,}25 = 4.75$.

Examinons quels seraient les résultats pour des gains de temps de plus en plus grands :

Si l'ouvrier fait le travail en 8 heures, sa prime est :

$$0{,}50 \frac{10 - 8}{2} = 0{,}50$$

Si l'ouvrier fait le travail en 7 heures, sa prime est :

$$0{,}50 \frac{10 - 7}{2} = 0{,}75$$

Si l'ouvrier fait le travail en 6 heures, sa prime est :

$$0{,}50 \frac{10 - 6}{2} = 1 \text{ fr.}$$

Si l'ouvrier fait le travail en 5 heures, sa prime est :

$$0{,}50 \frac{10 - 5}{2} = 1{,}25$$

Si l'ouvrier fait le travail en 4 heures, sa prime est :

$$0{,}50 \frac{10 - 4}{2} = 1{,}50$$

Son salaire total pendant l'exécution du travail s'élève respectivement à 4 fr. 50, 4 fr. 25, 4 fr., 3 fr. 75, 3 fr. 50.

Enfin, ce qui est plus intéressant à constater, à mesure qu'il économise un nombre d'heures de plus en plus élevé, son salaire à l'heure atteint successivement les chiffres suivants :

Exécution	normale	en 10 heures	: 0,50	à l'heure
»	»	9 »	0.528	à l'heure
»	»	8 »	0,5625	à l'heure
»	»	7 »	0,6071	à l'heure
»	»	6 »	0,6666	à l'heure
»	»	5 »	0,75	à l'heure
»	»	» »	0.875	à l'heure

La prime suit donc une progression arithmétique constante et le salaire à l'unité de temps une progression géométrique constante.

En fait la prime atteint rarement la moitié du prix de base, mais en constitue généralement 30 à 40 %.

Halsey écrit dans un rapport que « l'accroissement moyen de production, dû à ce système, a été de 25 à 35 % et la

proportion des primes a été telle que l'accroissement de salaire pour l'ouvrier était plutôt inférieur à la moitié de l'économie faite par la Compagnie. » (1)

Du Système Halsey, il convient de rapprocher, afin d'en faire la critique commune, un autre système semblable, introduit à la même époque dans les ateliers de machines à vapeur Willans et Robinson, à Rugby et Thames Ditton. Il porte le nom du premier de ces industriels.

Ici la prime est toujours égale à la moitié du prix de base calculé au temps ou à la tâche. Le bénéfice qui résulte de l'économie de temps ou de l'augmentation des produits exécutés est ainsi partagé également entre le patron et l'ouvrier.

Supposons qu'un ouvrier doive forger journellement 200 boulons pour gagner 5 francs; 100 boulons lui rapportent donc 2 fr. 50. S'il en fabrique 300, son salaire sera égal au prix de 200 boulons, à 2 fr. 50 le cent, soit 5 fr.; plus une prime égale au prix de 100 boulons à 1 fr. 25; au total 6 fr. 25.

Quand le salaire est au temps, chaque heure économisée est payée la moitié des heures de production supposée normale. La première heure économisée est payée autant que la dernière : le taux de la prime ne change pas. Sauf une différence dans la répartition du bénéfice entre le patron et l'ouvrier, les formules Halsey et Willans reposent sur les mêmes principes :

1° Partage du bénéfice entre le chef d'entreprise et le travailleur;

2° Caractère de progression illimitée de la prime.

---

(1) D. Schloss. *Les modes de rémunération du travail*, p. 94-97.

Le premier principe est d'ailleurs, nous l'avons vu, commun à tous les systèmes de primes et il différencie le salaire avec primes du salaire aux pièces strictement proportionnel.

Au point de vue de l'équité pure, il semble peu conforme au principe du salaire adéquat à l'effort d'abandonner la proportionnalité juste au moment où l'effort apparaît. La troisième centaine de boulons demandera à l'ouvrier plus de mal que la première et on lui applique un taux de moitié moindre. La quatrième, la cinquième centaines sont rémunérées comme la troisième.

Cette injustice est plus apparente que réelle et elle a pour but d'éviter une injustice plus grande. En fait, dans un bon système de primes, qui doit exclure le surmenage, l'effort de l'ouvrier est continu et régulier. Il est le même au premier et au dernier boulon. A cet effort constant, la prime vient apporter sa récompense, en accroissant la rémunération horaire, même pour les premiers boulons. L'ouvrier touche en définitive un salaire horaire et un salaire quotidien plus élevés : la rémunération tient compte de sa productivité.

D'autre part, ce procédé de calcul des primes est une véritable nécessité. Il évite les dangers du salaire aux pièces, les réajustements qui résultent de la proportionnalité. Mieux vaut pour l'ouvrier toucher une prime faible, mais sûre, qu'un salaire proportionnel, mais susceptible d'être « rogné » en cours de travail. La crainte des réajustements, le surmenage, l'irrégularité dans le travail entraînent bientôt le ralentissement de la production individuelle et l'ouvrier ne tarde pas à perdre le bénéfice des hauts salaires aux pièces. En définitive, une prime plus minime lui assure un gain horaire ou quotidien régulier plus élevé que le salaire aux pièces.

Par exemple, si l'ouvrier arrivait facilement à faire 500 boulons par jour, il pourrait, avec le salaire aux pièces, à raison de 2 fr. 50 le cent, gagner 12 fr. 50. Or, par crainte de provoquer la réduction du prix de base, il se limiterait à une production de 300 boulons et son salaire se réduirait à 7 fr. 50.

Avec le tarif Willans, le patron, au lieu de freiner l'activité ouvrière par la menace éventuelle d'une révision du prix, permettra à l'ouvrier d'arriver à une production de 500 boulons. Le salaire total de celui-ci sera donc égal au salaire de base : 200 boulons à 2 fr. 50, soit 5 fr., plus une prime de 300 boulons à 1 fr. 25, soit 3 fr. 75; au total, 8 fr. 75, chiffre supérieur au précédent.

Le second principe des systèmes Halsey et Willans compromet malheureusement les résultats heureux attendus du premier principe.

La détermination de la prime suppose d'abord la fixation d'un salaire de base, c'est-à-dire d'un temps et d'une tâche considérés comme normaux. Tous les systèmes de primes se heurtent ici à une difficulté déjà signalée à propos du salaire aux pièces et qu'ils ne réussissent pas toujours à surmonter; l'empirisme est trop souvent remplacé par des expériences plus ou moins suspectes.

On a parfois approuvé le choix fait par Halsey comme base du temps de travail effectif. « Le simple fait, écrivent MM. Humery et Joulot (1), qu'Halsey ait pris, comme base du calcul de la prime, le temps de travail effectif, a fait accomplir un progrès important à la question.

---

(1) Humery et Joulot. *Précis d'application pratique du salaire à prime Rowan*, p. 23.

« N'est-il point toujours possible, en effet, de proposer à un ouvrier payé à l'heure, en se basant sur les résultats qu'il obtient avec cette formule de salaire, une prime basée sur l'économie de temps que son assiduité ou son habileté peuvent lui permettre de réaliser ? Sous condition, bien entendu, que la tâche soit constante, l'ouvrier, en outre d'un contrôle facile, ne peut y voir que des avantages, sauf à discuter le coefficient $\frac{n}{100}$ du partage. »

Sans doute, du point de vue de l'ouvrier, la prime n'offre que des avantages et s'il est travailleur, il sera disposé à accepter ce mode de calcul. Mais la base de la prime n'intéresse pas seulement l'ouvrier. Le patron est aussi intéressé à ce que cette base ne soit pas trop faible, sinon la marge est excessive et la prime trop aisée à gagner.

C'est qu'en effet, si elle atténue les inconvénients du salaire aux pièces, la prime Halsey-Willans ne les supprime pas. Fixée à un taux qui atteint de 30 à 50 % du salaire de base, elle demeure proportionnelle à l'économie réalisée et ne comporte pas de limite. Il est donc relativement facile à un ouvrier adroit ou vif d'augmenter de 50 % son salaire de base, de le doubler ou même de le tripler. La prime susceptible de dépasser le salaire de base, c'est, toutes proportions gardées, le retour au salaire aux pièces, avec tous ses dangers : surmenage, surproduction et baisse des prix, réajustements, freinage de la production et conflits. L'inégalité considérable qui sépare les ouvriers moyens des gagnants de la prime, et qui peut atteindre, au profit de ceux-ci, une rémunération double ou triple de celle des premiers, choque les ouvriers moyens, les décourage, provoque des divisions

et des contestations, parce que la formule récompense trop le dernier effort et pas assez les premiers. Or, ce qui importe à l'industriel, à l'intensité de la production, ce n'est pas qu'un petit nombre d'ouvriers gagnent des primes importantes, mais que le plus grand nombre fassent l'effort nécessaire pour atteindre une prime, même minime. Les formules Halsey et Willans, comme le salaire aux pièces, laissent entrevoir la possibilité de salaires indéfiniment croissants, ce qui est absurde, inutile et dangereux.

Section II

Le système Rowan

Le système Rowan mérite une étude un peu détaillée, parce qu'il est la modalité de salaire à primes la plus répandue en France, soit sous sa forme originale, soit avec quelques variantes et qu'il semble avoir rencontré une certaine faveur dans les milieux industriels et même ouvriers.

Dans son principe, il se propose de remédier aux inconvénients des primes à taux uniforme et à progression illimitée en substituant à cette formule d'Halsey et Willans une formule de prime à caractère dégressif.

Dans ce but, au lieu d'attribuer à l'ouvrier, à titre de prime, une fraction fixe $\frac{n}{100}$ de l'économie réalisée, il remplace ce coefficient fixe par un coefficient variable $\frac{t}{T}$ proportionnel au temps effectif et inversement proportionnel au temps alloué.

Si nous employons les désignations suivantes :

T = temps limite.
t = temps mis par l'ouvrier.
S = salaire à l'heure.

la prime à payer à l'ouvrier sera obtenue par la formule :

$$S\ (T - t)\ \frac{t}{T}$$

En reprenant l'exemple précédent, un ouvrier gagnant un salaire de base de 0,50 l'heure, S = 0,50, doit effectuer son travail en 10 heures, T = 10. S'il fait le travail en 9 heures, la prime sera :

$$0{,}50 \times (10 - 9)\ \frac{9}{10} = 0{,}45$$

Avec des gains de temps de plus en plus grands, on obtient les résultats suivants :

Si le travail est fait en 8 heures, la prime est :

$$0{,}50 \times (10 - 8)\ \frac{8}{10} = 0{,}80$$

Si le travail est fait en 7 heures, la prime est :

$$0{,}50 \times (10 - 7)\ \frac{7}{10} = 1{,}05$$

Si le travail est fait en 6 heures, la prime est :

$$0{,}50 \times (10 - 6)\ \frac{6}{10} = 1{,}20$$

Si le travail est fait en 5 heures, la prime est :

$$0{,}50 \times (10 - 5) \frac{5}{10} = 1{,}25$$

Si le travail est fait en 4 heures, la prime est :

$$0{,}50 \times (10 - 4) \frac{4}{10} = 1{,}20$$

Le salaire total pendant l'exécution du travail soit :

$$S \times t + S (T - t) \times \frac{t}{T}$$

s'élève respectivement à 5 fr., 4 fr. 95, 4 fr. 80, 4 fr. 55, 4 fr. 20, 3 fr. 75, 3 fr. 20.

Quant au salaire à l'heure, il passe augmenté de la prime aux chiffres suivants :

Exécution normale en 10 heures : 0,50.
» » 9 heures : 0,55.
» » 8 heures : 0,60.
» » 7 heures : 0,65.
» » 6 heures : 0,70.
» » 5 heures : 0,75.
» » 4 heures : 0,80.

A la différence du système Halsey, le salaire horaire croît donc suivant une progression arithmétique, et non plus géométrique. La prime, au lieu de s'élever régulièrement suivant une progression arithmétique, augmente jusqu'à un maximum atteint quand le temps réalisé est la moitié du temps alloué,

puis décroît avec l'économie supplémentaire de temps, pour tendre vers zéro quand le temps mis à la tâche se rapproche d'un temps nul.

La formule Rowan se heurte donc à l'objection déjà rencontrée à propos du système Halsey et l'injustice paraît ici plus flagrante encore. Si la formule Halsey n'attribue à l'effort supplémentaire qu'une rémunération inférieure à celle de la productivité moyenne, du moins cette rémunération est-elle proportionnée à cet effort. Avec le système Rowan, le taux de cette rémunération va en diminuant à mesure que la productivité est plus grande. L'ouvrier gagne proportionnellement de moins en moins à mesure qu'il produit davantage et sa part dans l'économie réalisée est de plus en plus réduite. Il semble puni de son rendement exceptionnel et frustré par le patron du bénéfice de son activité.

La réponse à l'objection est facile. L'injustice n'est qu'apparente. Ce qui touche l'ouvrier, c'est son salaire total par heure ou par pièce, et non la ventilation de son salaire et sa décomposition en deux éléments, dont l'existence n'intéresse que le théoricien et le comptable. Or, son salaire total croît toujours à mesure que le temps réalisé diminue. L'ouvrier est donc recompensé de son effort et c'est là l'essentiel.

Sans doute, après avoir atteint son maximum, la prime décroît jusqu'à la limite idéale zéro. Lorsque l'ouvrier travaille très vite et que l'économie de temps est très importante, la prime devient de plus en plus faible. Mais cette injustice est plus théorique que pratique. Le maximum de la prime se produit quand le temps réalisé est égal à la moitié du temps alloué. Or ce dernier est établi par une étude statistique de la production antérieure, généralement des deux dernières

années. Si cette base a été étudiée avec soin, il semble difficile que l'ouvrier le plus habile puisse réussir à réduire ce temps de plus de moitié. La limite où la prime est à son maximum ne sera vraisemblablement jamais dépassée et pour juger l'équité du système, il est raisonnable de négliger un effort productif irréalisable et du domaine de la théorie pure.

Si l'on s'en tient aux circonstances normales de la production, on peut même affirmer que la prime Rowan est plus intéressante que la prime Halsey pour les ouvriers comme pour les patrons. Si l'on compare, dans les exemples ci-dessus donnés, la prime, le salaire total et le salaire horaire d'après l'une et l'autre formule, on constate que, pour les économies de temps inférieures à la motié du temps alloué, ces éléments sont plus élevés dans le système Rowan que dans le système Halsey. Tandis que le second rémunère également les premiers et les derniers efforts supplémentaires, le premier récompense plus les premiers que les derniers. Or, ces premiers efforts sont les plus intéressants pour la production. Le plus grand nombre des ouvriers ne peuvent économiser qu'une heure, deux heures, trois heures, la moitié au maximum sur le temps alloué. Les primes calculées sur une économie inférieure à cette moitié ont seules pour eux une valeur pratique et un pouvoir stimulant. En fait, la formule Rowan est donc plus avantageuse pour eux. De même, pour le patron, qui voit ainsi un plus grand nombre d'ouvriers que dans la formule Halsey donner l'effort pratiquement réalisable.

Enfin, la dégressivité de la prime a pour but d'assurer la régularité, la stabilité de la prime, vainement recherchée par les formules de primes proportionnelles, correctifs insuffisants du salaire aux pièces. Le taux modéré et dégressif de la prime garantit l'ouvrier contre le surmenage résultant d'une prime

ou d'un salaire aux pièces proportionnels. Il garantit le patron contre les flâneries, l'extravagance du personnel : il stabilise les habitudes ouvrières et évite les à-coups dans la production. Il supprime enfin les risques de surproduction, de baisse de prix, de chômage et de « réajustements » de salaires. Protégé contre les dangers d'une baisse des prix ou de salaires excessifs par la régularité, le stimulant limité que la prime dégressive introduit dans le travail, le patron peut maintenir les formules de primes pendant toute l'exécution du travail.

Il en résulte, avec un accroissement de la production, une amélioration des rapports des patrons et des ouvriers. Les industriels peuvent établir un contrat *ne varietur* quel que soit le nombre de pièces à fabriquer et quels que soient les efforts individuels de l'ouvrier, le stimulant de la prime leur garantit une production plus intense. Les ouvriers, sachant qu'ils n'ont plus à courir les risques d'une réduction des primes, s'efforcent d'accroître leur rendement. Ils acceptent volontiers les perfectionnements techniques, les progrès dans l'outillage, qui accroissent leur productivité et leur salaire. Les patrons n'ont plus à craindre que ces améliorations ne bouleversent le régime des salaires et leur trésorerie, assurés qu'ils sont contre une production excessive.

En fait, le système Rowan aboutit à des résultats satisfaisants pour les patrons comme pour les ouvriers. On évalue (1) de 30 à 50 % l'augmentation moyenne de la production sur le travail à la journée, l'économie constatée dans des travaux délicats (construction de fours à cône) a été de 27 %. (2)

---

(1) Humery et Joulot. *Op. cit.*, p. 64.

(2) *Loc. cit.*

A cet accroissement de la production correspond une diminution du prix de revient, puisqu'une partie du bénéfice de l'économie réalisée est conservée par le patron. Sans tenir compte de l'importance relative des frais généraux, qui décroît sensiblement avec la vitesse d'exécution des travaux, le prix de revient de la main-d'œuvre peut s'exprimer sous la formule suivante, P étant la prime :

$$R = ST - \frac{T}{S} \times P_2$$

Le prix de revient croît donc proportionnellement au temps alloué et décroît proportionnellement au carré de la prime.

Quant à l'économie sur le prix de revient, elle peut s'exprimer par le rapport $\left(\frac{P}{S}\right)^2$; elle est égale au carré du rapport de la prime au salaire de base.

En résumé, le bénéfice croissant avec le carré de la prime, les intérêts du patron et des ouvriers deviennent solidaires une fois fixé le temps alloué. Si, d'autre part, la prime se monte à 30 % du salaire, l'économie sur la main-d'œuvre n'est que de 9 % (1).

Quant aux ouvriers, ils trouvent dans la prime un moyen d'augmenter assez sensiblement leurs salaires, tout en évitant le sumenage et le dérèglement. Et surtout, leurs primes sont à l'abri des réductions, grâce à leur modération même.

---

(1) *Op. cit.*, p. 90 et 91.

Le tableau suivant donne l'augmentation du salaire total correspondant à l'augmentation de la production et résultant du jeu du système Rowan (1).

Augmentation de production	Augmentation du salaire total
%	%
10	9.1
20	16.7
25	20.0
30	23.1
40	28.6
50	33.3
75	42.8
100	50.0

Enfin, la formule est extrêmement simple et l'ouvrier est à même de calculer très rapidement le salaire total qu'il a à toucher. Des explications très simples sont données aux ouvriers par les contremaîtres ou par voie d'affiches. Un « agent des temps » arrête le barème des temps alloués. Une « feuille de tâche » est remise à chaque ouvrier et comporte : la nature de la tâche, le temps alloué, le nom de l'ouvrier et son salaire de base, la liste des outils et matériaux nécessaires, le temps effectif d'exécution de la tâche. A la fin du travail, l'ouvrier peut aisément calculer la prime par heure gagnée, en divisant le salaire horaire par le temps alloué et en le multipliant par le temps gagné. Aucune surprise, aucune discussion n'est à craindre sur le mode de calcul.

(1) *Op. cit.*, p. 67.

Ces avantages expliquent que le système Rowan jouisse en France d'une certaine faveur, même dans les milieux ouvriers et soit le plus fréquemment pratiqué des systèmes de salaires à primes.

Il répond bien au vœu exprimé par les syndicats ouvriers de voir perfectionner les systèmes de rémunération susceptibles d'accroître la production, en vue de donner à la classe ouvrière des garanties de sécurité. Dans plusieurs conventions collectives passées à propos de l'application de la journée de huit heures, nous lisons en effet la déclaration commune suivante :

« Etant donné que le travail aux pièces, à la prime ou aux bonifications est indispensable au maintien et au développement de la production, les représentants de la Fédération...., après avoir exposé que l'hostilité et l'opposition rencontrées par ce genre de travail, largement appliqué actuellement en France, étaient surtout provoquées par l'absence de règles et de contrôle dans l'élaboration des tarifs, ont demandé que les industriels donnent à leurs ouvriers travaillant aux pièces des garanties sérieuses telles que la garantie d'un taux d'affûtage, la possibilité pour l'ouvrier travaillant consciencieusement de s'assurer une majoration de gain répondant légitimement à l'activité et aux efforts qu'il consent, et que, les tarifs une fois établis, les ouvriers aient la certitude que leur production intensifiée n'aura pas pour conséquences successives des diminutions qui découragent l'effort et se retournent contre les méthodes d'intensification de la production. » (1)

(1) Industries de la Métallurgie et de la Mécanique, réunion du 17 avril 1919 ; Industries des Cuirs et Peaux, convention interfédérale du 5 mai 1919 ; Industries du Vêtement (Seine), réunion du 10 mai 1919 ; *Bulletin du Ministère du Travail*, avril-mai 1919, p. 187, 196, 198.

Garantie d'un taux d'affûtage, majoration répondant aux efforts, stabilité des tarifs; les ouvriers trouvent toutes ces garanties dans la prime Rowan.

Sous certaines réserves relatives aux principes généraux du salaire, M. Raoul Lenoir, secrétaire de la Fédération des Métaux, apprécie la simplicité de la formule Rowan et repousse les tables de coefficients très compliquées de certaines maisons. Le système, à son avis, « contient des principes essentiels de correction et de stimulant et s'appuie sur le taux d'affûtage ». Il se propose de « favoriser la production en intéressant ouvriers et patrons et, tout en assurant une progression mathématique du salaire, en relation directe avec l'effort, engendre un coefficient qui vient atténuer les erreurs exagérées des tarifications. Avec lui, la garantie ouvrière repose sur le taux d'affûtage, la garantie patronale, sur la rémunération dégressive de la production supplémentaire aux prévisions établies ». Il conclut que « les méthodes scientifiques de chronométrage et d'évaluation, le système de coefficient de majoration du temps, les modes de calcul du boni contiennent, malgré tout, un principe de garantie et d'égalisation parce qu'ils renferment une inévitable logique d'estimation égalitaire de l'effort humain ». (1).

Cependant, le système Rowan se heurte à une objection déjà opposée au salaire aux pièces, aux formules de primes Halsey et Willans. On prend une base, soit de la rémunération à l'unité de pièce, soit du salaire d'affûtage et de la prime. Mais comment déterminer cette base ? Quel temps

(1) Raoul Lenoir. « Le système Rowan », *L'Information ouvrière et sociale*, n° du 5 janvier 1919.

prendre pour point de départ de la prime ? Comment fixer le temps alloué pour telle tâche, au-dessous duquel la prime sera acquise ?

Le salaire aux pièces résout la question empiriquement. La formule Halsey se contente d'un temps « effectif ». Ces méthodes sont dangereuses. Elles aboutissent à des taux excessifs, bientôt suivis de réajustements et les ouvriers ont toujours tendance à taxer le taux d'insuffisance et à en réclamer le rehaussement. La paix sociale et le stimulant à la production qu'on prétend réaliser ne sont pas obtenus.

Le système Rowan s'efforce d'éviter l'objection, en fixant une base méthodique. C'est sur ce point que l'application dans les usines françaises diffère surtout du système Rowan original.

Dans celui-ci, la base, le temps alloué pour exécuter une opération donnée, était établie par une étude statistique de la production antérieure. Si, par exemple, les statistiques des deux précédentes années indiquent comme moyenne des temps employés pour effectuer une certaine opération sur un tour est de une heure; cette durée est adoptée comme temps limite. L'ouvrier gagne la prime s'il fait le travail en moins d'une heure.

Dans les usines françaises, une amélioration a été apportée à cette méthode. Au lieu de prendre pour base le temps moyen constaté par les statistiques, on procède à une étude sommaire des temps.

Cette étude sommaire peut montrer que 30 minutes suffisent à exécuter la pièce envisagée. On majore alors ce temps dans une certaine mesure de 60 à 75 %. Si l'on adopte ce premier chiffre, on allouera à l'ouvrier 48 minutes comme temps de base et 52 minutes si l'on adopte le second.

Le temps gagné sur le temps de base, lors de l'exécution du travail, sert au calcul de la prime.

On agit d'ailleurs avec lenteur et prudence, pour serrer d'aussi près que possible la réalité, en suivant les principes suivants :

1° Chronométrer le temps passé dans le plus grand nombre d'opérations possible. Classer ces opérations en groupes analogues.

2° Dans chaque groupe et pour une opération ne nécessitant que peu d'ouvriers, instaurer le système Rowan.

3° Constater l'augmentation de production et en déduire par assimilation le temps moyen probable pour les autres opérations. Prendre le temps moyen ainsi calculé pour temps réalisé. (1)

Si le système Rowan doit se substituer non plus au travail à la journée, mais au salaire aux pièces, il faut éviter de prendre comme salaire total (avec prime) la moyenne des salaires aux pièces et pour temps alloué le temps moyen aux pièces. La situation de l'ouvrier moyen ne changerait pas. L'ouvrier à faible production verrait son salaire élevé à la moyenne et le bon ouvrier toucherait moins avec la prime qu'avec le travail aux pièces, en raison du caractère dégressif de la prime.

Pour éviter ce résultat fâcheux, il convient de prendre un salaire de base inférieur à la moyenne des salaires à la tâche et un temps alloué supérieur au temps moyen aux pièces. On classe les ouvriers par ordre de production croissante et l'on prend la moyenne de leurs temps. On fixe comme temps

(1) Humery et Joulot. *Op. cit.*, p. 67.

alloué une durée telle que 8 à 9/10es des ouvriers mettent moins de temps pour la tâche envisagée, c'est-à-dire touchent la prime (1).

Ces méthodes tendent évidemment à réduire au minimum les chances d'erreurs. La limitation automatique de la prime et du salaire total atténue d'ailleurs les conséquences de ces erreurs.

Mais c'est par le principe même que pèchent ces méthodes et le système Rowan. Quelle que soit la sûreté des statistiques ou des expériences le système n'aboutit et ne cherche à aboutir qu'à déterminer le temps moyen nécessaire à l'exécution d'un travail. Elle ne fixe pas et ne prétend pas fixer le temps minimum.

L'ouvrier qui se considère comme frustré attend l'occasion qui lui permettra de se rattraper. Celle-ci se présente lorsqu'il s'agit d'établir le taux du salaire pour un travail nouveau. L'ouvrier est alors plus tenté qu'il ne l'a jamais été de traîner sur le travail. Car, si aux essais, il accomplit en deux heures un travail qui peut s'effectuer en une heure, il gagne, en donnant ensuite tout son effort, une prime élevée.

L'antagonisme subsiste entre le patron et les ouvriers. Chacun cherche à modifier une base qui lui paraît suspecte, comme reposant sur la volonté individuelle et non sur une donnée scientifique. L'ouvrier a l'impression d'être frustré d'une partie du bénéfice supplémentaire sur l'accroissement de sa production, parce que le salaire de base, la subdivision en salaire de base et en primes sont arrêtés par le patron seul. Le patron a l'impression que le salaire de base ne répond pas à un rendement moyen suffisant.

---

(1) Humery et Joulot. *Op. cit.*, p. 69 et suiv.

Le problème de l'établissement des salaires, de la subdivision en salaire de base et en primes reste donc entier. C'est ce que reconnaît M. Lenoir : « Le système Rowan n'est qu'une méthode de rémunération, un procédé de calcul qui proportionne et attribue les bonis réalisés. Il se limite purement et simplement à cela et rien ne peut lui être imputé pour l'insuffisance des tarifs, ni pour la défectuosité de l'organisation du travail, ni pour la déloyauté des évaluations ». (1) Il faut donc chercher au salaire et à la prime une base plus solide que la production de l'ouvrier moyen, telle qu'elle résulte de constatations pratiques ou d'une étude sommaire des temps. On est ainsi amené à envisager la production de l'ouvrier le plus habile, déterminée par des procédés scientifiques. C'est le principe du système Taylor.

---

(1) Lenoir. *Op. et loc. cit.*

CHAPITRE III

Les Salaires avec primes d'après le système Taylor

Pour se faire une idée exacte du système que nous allons étudier, il est utile d'indiquer comment son auteur le conçut.

Frédéric Winslow Taylor naquit en Pensylvanie en 1856. Obligé d'interrompre ses études à 18 ans par suite d'une maladie d'yeux, il se décida à compléter ses connaissances en se jetant dans la vie pratique. Il entra donc, comme manœuvre, dans l'atelier des machines de la Midvale Steel C°. Travailleur inlassable, il remplit successivement les fonctions de maître mécanicien, de directeur du bureau d'études et enfin, en 1884, fut nommé ingénieur en chef des Usines de cette Société.

A partir de 1893, il consacra tout son temps à introduire dans diverses industries son système d'organisation scientifique du travail. Il fit, en 1901, une active propagande en faveur de ses idées, aidant même de ses deniers les ingénieurs étrangers qui venaient le consulter.

F. W. Taylor fut un grand ingénieur, dévoué au bien public et très sympathique aux aspirations de la classe ouvrière. Ses premières années d'apprentissage eurent une influence décisive non seulement sur ses idées, mais aussi sur toute sa carrière. Son contact quotidien avec les ouvriers lui permit de constater qu'il y avait parmi eux des hommes d'une intelligence et d'un caractère supérieurs. Les luttes sociales dont il fut le témoin dans les ateliers l'émurent au plus haut point. Aussi dès qu'il eut acquis une situation indépendante, il porta

tous ses efforts sinon à les supprimer, du moins à les atténuer. Les études qu'il entreprit l'amenèrent à la création d'une organisation scientifique du travail pouvant concilier les intérêts patronaux et ouvriers.

Taylor possédait une élévation de sentiment qui a été l'un des principaux facteurs de ses succès industriels et de son ascendant sur les ouvriers. Il attira l'attention générale par les améliorations que ses découvertes amenèrent dans l'industrie.

La foi absolue dans la méthode scientifique domine l'œuvre du grand ingénieur américain et lui a donné un caractère d'unité remarquable.

En France, M. Le Chatelier se fit le défenseur et le propagateur du Taylorisme.

Section I

Les caractéristiques du système Taylor

Le système de rémunération préconisé par Taylor présente une différence essentielle avec ceux que nous avons précédemment exposés. Salaire aux pièces, salaires à primes dans leurs modalités diverses ont pour but commun d'accroître la productivité individuelle de l'ouvrier en stimulant son activité par l'intérêt.

On s'attache exclusivement au mode de salaire pour obtenir un rendement plus élevé. On confie à la rémunération le rôle essentiel, exclusif dans le développement de la production.

Dans la conception de Taylor, le rôle du tarif de salaire n'est, au contraire, que secondaire. « Avec une organisation scientifique, dit-il (1), le système de salaire adopté n'est qu'un élément accessoire. » C'est de l'organisation scientifique de la production que Taylor attend l'accroissement du rendement. Son système de salaire différentiel a pour objet d'intéresser l'ouvrier à cette organisation et d'obtenir sa coopération.

Il convient donc, dans l'exposé du Taylorisme,de distinguer avec soin les principes d'organisation scientifique du système de rémunération, simple partie de cette vaste construction.

Le faible rendement économique des usines, aux yeux de Taylor, est un fait indéniable qui résulte d'une limitation volontaire de la production. Cette limitation, il l'attribue à trois causes principales :

D'abord la crainte du chômage résultant d'une augmentation du rendement. Nous n'insisterons pas sur cette thèse chère aux syndicats ouvriers, développée et combattue plus haut à propos du salaire aux pièces.

En second lieu la flânerie des ouvriers, conséquence de l'ignorance où sont les patrons du temps véritable nécessaire à l'exécution de tel travail. (2) C'est d'abord une flânerie naturelle à l'homme et qui « s'accroît lorsqu'on met un certain nombre d'ouvriers ensemble, sur un travail similaire et qu'on les paye à un tarif journalier uniforme ». C'est surtout la « flânerie systématique » pratiquée par les ouvriers avec l'intention délibérée de tenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse avec laquelle on peut faire un travail.

---

(1) Taylor. *Principes d'organisation scientifique des usines,* trad. Roger p. 51.

(2) Taylor, Shop. Management, dans *Rev. de Métal.*, 1907, p. 643.

« Les causes de cet état de choses sont que, pratiquement, tous les patrons se fixent une somme maxima qu'ils croient équitable d'attribuer par journée, à chacune de leurs catégories d'employés, que ceux-ci travaillent à la journée ou aux pièces.

« Chaque ouvrier a tôt fait de déterminer le chiffre qui s'applique à son cas et il se convainc également que si son patron se persuadait qu'un ouvrier est capable de faire plus que lui ne produit, il trouverait tôt ou tard un moyen de forcer son ouvrier à fournir ce supplément de travail avec peu ou point d'augmentation de salaire.

« Les employeurs tiennent leur connaissance de la quantité de travail qu'on peut produire, soit de leur propre expérience qui s'altère fréquemment avec l'âge, soit d'observations occasionnelles et sans méthode faites par leurs ouvriers, soit, ce qui vaut mieux, de notes prises et donnant le temps minimum dans lequel chaque travail a été effectué. En beaucoup de cas, l'employeur est à peu près certain qu'un travail donné pourrait se faire plus rapidement qu'il n'est fait, mais il a rarement la précaution de prendre les mesures nécessaires pour forcer les ouvriers à faire le travail dans le minimum de temps....

« Ainsi il devient évident, pour chaque ouvrier, que son intérêt est de veiller à ce qu'aucun travail ne soit fait plus vite qu'il ne l'a été jusqu'alors. Les camarades plus jeunes et moins expérimentés sont instruits dans ce principe par leurs anciens qui emploient toute la persuasion et toute la pression possibles pour réagir contre les compagnons avides et égoïstes et les empêcher d'établir de nouveaux records qui auraient pour résultat une augmentation temporaire de leurs salaires et cela parce que tous ceux qui viendraient après eux devraient travailler plus pour l'ancienne rémunération.

« C'est dans le mode de travail aux pièces que l'art de la flânerie systématique est parfaitement développé; lorsqu'un ouvrier a vu le prix de la pièce qu'il produit baisser deux ou trois fois, parce qu'il a travaillé plus vite et augmenté son rendement, il est porté à abandonner entièrement le point de vue de son patron et s'obstine dans la résolution de ne plus subir de réduction de tarif si la flânerie peut l'en préserver.

« Malheureusement, pour le caractère de l'ouvrier, la flânerie implique une tentative délibérée de tromper son employeur, en sorte que des ouvriers francs et droits se voient contraints à devenir plus ou moins hypocrites. Bientôt le patron leur apparaît comme un antagoniste, sinon comme un ennemi et la confiance mutuelle qui existait entre le chef et ses subordonnés, l'enthousiasme, le sentiment qu'ils travaillaient tous au même but et profitaient ensemble du résultat font totalement défaut.

« Cet antagonisme, issu du système ordinaire de travail aux pièces, devient, en bien des cas, si marqué de la part des ouvriers, que toute proposition faite par les patrons, quoique raisonnable, est entourée de suspicion; la flânerie devient alors une habitude si invétérée que fréquemment les ouvriers s'efforcent de restreindre la production des machines qu'ils conduisent, même alors qu'une grande augmentation de production ne leur donnerait pas plus de travail. » (1)

Pour remédier à cette situation et obtenir de leurs ouvriers de l'initiative, une productivité plus forte, les chefs d'entreprise cherchent des stimulants, sous forme d'espérance d'avancements rapides, de salaires plus élevés (prix forts à

(1) Taylor.. *Principes d'organisation scientifique des usines,* p. 41 et suiv.

la tâche, primes ou bonifications pour travail rapide), de journées plus courtes, de conditions de travail plus agréables. « Dans les organisations du type ordinaire,... le plus grand nombre des industriels ont basé l'organisation entière de leur usine sur un des systèmes de salaire modernes, tels que le travail aux pièces, avec primes, etc. » (1).

Or, c'est là la troisième et la plus importante des causes de l'insuffisance du rendement. C'est du salaire seul qu'on attend le stimulant propre à intensifier la production. Le salaire pour Taylor n'est qu'un moyen accessoire, c'est l'organisation même de la production qu'il faut modifier.

« Le meilleur type d'organisation actuelle, dit Taylor, peut être défini comme un système dans lequel l'ouvrier donne sa meilleure initiative et reçoit, en retour, un stimulant spécial de l'employeur. » Cette organisation, qu'il appelle système initiative et stimulant, aboutit à des pertes énormes de temps et d'argent. Elle laisse à l'ouvrier la responsabilité de faire son travail comme il l'entend sans conseil à recevoir de la direction. Les ouvriers exécutent donc leur travail d'après une méthode qu'ils tiennent des traditions du métier, de l'observation de leurs camarades ou de leur propre expérience. Si l'ingéniosité de chaque génération développe des méthodes toujours plus rapides et meilleures pour faire chaque élément du travail, cette évolution n'a pas abouti à une méthode seule juste et parfaite parce que « l'empirisme et la science traditionnelle constituent encore le fond principal de la science professionnelle. » On constate, en fait, dans une même usine, 40, 50, 100 manières différentes de faire la même chose et par

(1) Taylor. *Principes*, p. 51.

cela même une grande variété d'outils pour exécuter le même travail (1).

Or, il existe certainement pour chaque travail une méthode un outil, meilleurs que les autres. Et l'emploi de ces derniers a pour résultat une déperdition considérable de temps, sans compter plus de fatigue. Si l'on peut trouver cette méthode et la généraliser, on obtiendra une économie de temps et une augmentation du rendement.

Cette organisation scientifique du travail dépasse les loisirs, l'éducation et les capacités intellectuelles de l'ouvrier isolé. C'est à la direction de l'entreprise d'en rechercher les principes, puis de les inculquer à son personnel. Au lieu de l'initiative entière laissée à l'ouvrier d'exécuter son travail comme il l'entend, l'organisation scientifique repose sur une coopération de l'entreprise et de la main-d'œuvre et sur un partage de la responsabilité dans l'exécution du travail. A la direction incombent quatre devoirs principaux :

« 1° Développer pour chaque élément du travail de l'ouvrier une science remplaçant les anciennes méthodes empiriques;

« 2° Spécialiser, former et entraîner l'ouvrier, au lieu de le laisser choisir son métier comme autrefois et l'apprendre comme il le pouvait;

« 3° Suivre de près chaque homme pour s'assurer que le travail est bien fait suivant les principes posés;

---

(1) *Op. cit.*, p. 44 et suiv.

« 4° Partager également la responsabilité et la tâche entre la direction et les ouvriers, la direction se chargeant de tout ce qui dépasse la compétence de ceux-ci. » (1).

Le but de la détermination des conditions scientifiques du travail n'est pas de « trouver le travail maximum qu'un homme peut faire pendant quelques instants ou mêmes quelques jours; mais ce qui constitue la quantité de travail soutenu qu'on peut exiger d'un bon ouvrier, de telle sorte qu'il puisse maintenir son allure pendant plusieurs années, sans être incommodé. » (2) La méthode consiste à calculer la tâche pleine que peut accomplir dans un temps donné un ouvrier sélectionné. On prend comme type d'étude un ouvrier désigné par certaines qualités physiques ou physiologiques qui paraissent indispensables à l'exécution du travail, en tenant compte, par exemple, de « l'équation personnelle » des individus. On décompose en mouvements simples les divers éléments du travail à exécuter, en éliminant les mouvements inutiles, et l'on note, avec un compteur à seconde, le temps nécessaire pour chaque mouvement. Cette étude scientifique tend aussi à déterminer les meilleures conditions de l'outillage, de la disposition du corps, des matières premières, etc.

Le résultat de cette analyse est de fixer les conditions les plus parfaites dans lesquelles une tâche donnée peut être accomplie: conditions d'outillage, conditions matérielles, physiques, physiologiques et, ces conditions étant réunies, de préciser le temps dans lequel un ouvrier spécialisé peut accomplir cette tâche, sans surmenage, de manière à pouvoir la répéter tous les jours et toute sa vie.

---

(1) Taylor. *Principes*, p. 53.
(2) *Op. cit.*, p. 67.

Les expériences faites sur ces données scientifiques ont permis à Taylor d'accroître dans des proportions souvent considérables le rendement individuel possible. Par exemple, il a porté de 12 tonnes et demie à 47 tonnes la manutention journalière de gueuses de fonte, de 120 à 350 à l'heure la pose de briques; 35 ouvriers suffirent à vérifier un nombre de billes de bicyclettes qui en exigeaient auparavant 120, etc., (1).

Ces études préliminaires permettent de fixer à chaque ouvrier une tâche individuelle et le temps dans lequel elle devra être effectuée. Le principe de la tâche est conforme à la psychologie humaine. C'est la méthode adoptée pour l'instruction des enfants « tous, nous sommes de grands enfants et il est certain que la plupart des ouvriers travaillent avec plus de plaisir, lorsqu'ils ont chaque jour une tâche définie qu'ils doivent achever en un temps donné. On fournit ainsi à l'ouvrier un étalon précis, d'après lequel il peut apprécier constamment ses progrès et trouver une satisfaction personnellle, qui n'est pas sans importance, dans l'accomplissement de sa tâche. » (2).

L'organisation générale de l'usine est, en définitive, la décomposition de l'ensemble du travail en une série de tâches. Par un ordonnancement méthodique, on le répartit entre les ateliers et, dans chaque atelier, entre les équipes ou les individus. La tâche individuelle est d'ailleurs bien supérieure à la tâche par équipes, où le rendement tombe invariablement au niveau de l'ouvrier le plus faible et même au-dessous.

---

(1) Taylor. *Principes*, p. 72, 93, 106.

(2) Taylor. *Op. cit.*, p. 130.

La tâche individuelle est préparée par un bureau et des instructions écrites sont remises à chaque ouvrier, indiquant les différentes opérations qui composent une tâche et les temps alloués.

A titre d'exemple, nous reproduisons ci-après une fiche sur laquelle sont notés les temps nécessaires à l'usinage d'un essieu de locomotive (1).

DÉTAIL DE LA DURÉE DE CHAQUE OPÉRATION ÉLÉMENTAIRE	Heures	Minutes
1. - Mise en place de l'essieu sur le tour....	»	20
2. - Dressage des parties planes et chemins des clavettes	1	40
3 - Tournage du premier tourillon.....	2	10
4. - Tournage du second tourillon	2	10
5. - Dressage des faces extrêmes	»	40
6. Finissage des faces extrêmes.....	»	50
7. - Finissage des deux tourillons	2	»
8. - Premier polissage général de l'essieu ..	1	10
9. - Polissage final	»	40
10. - Tolérance pour imprévu.....	»	15
11. - Démontage et enlèvement de l'essieu...	»	5
DURÉE TOTALE DU TRAVAIL.....	12	»

La coopération de la direction ne s'arrête pas à ces instructions. Des instructeurs ou contremaîtres s'assurent, à l'atelier même, que les ouvriers comprennent et appliquent les instruc-

(1) J.-M. Lahy. *Le système Taylor et le physiologie du travail professionnel Masson et C°*, 1916, p. 80.

tions reçues. Comme on exige de l'ouvrier un rendement déterminé, il faut le placer dans les conditions qui le rendent possible, c'est-à-dire le munir des meilleures machines et des meilleurs outils, assurer son approvisionnement en matières premières et aussi obtenir qu'il exécute les mouvements types prévus et dans le temps fixé.

Tandis que les modes d'organisation ordinaires du travail laissent à l'ouvrier l'initiative de la méthode et la liberté du rendement au-dessus d'une productivité médiocre et empiriquement assise, Taylor détermine, par des procédés scientifiques, la tâche qu'un ouvrier spécialisé et placé dans des conditions arrêtées peut effectuer dans un temps donné. Offrant au personnel les moyens matériels et physiologiques d'atteindre ce rendement, il est en droit de le considérer comme base de la rémunération. Aussi ne calcule-t-il pas la récompense du travail en prenant pour unité une productivité moyenne empirique, mais d'après la tâche pleine, qui est à la portée de tous les ouvriers, s'ils veulent faire l'effort nécessaire.

Il estime d'ailleurs nécessaire d'accorder un supplément important à ceux qui ont fait cet effort. Ce supplément a un double but : stimuler l'ouvrier à suivre exactement la discipline très étroite, qui bouleverse ses habitudes, qu'on lui impose dans l'exécution de sa tâche; faire participer l'ouvrier au bénéfice général résultant d'un rendement accru.

Le système de rémunération est ainsi basé sur une différence des taux de salaires d'après le rendement, d'ou le nom de « salaire différentiel ». C'est le salaire aux pièces avec l'obligation d'exécuter la tâche pleine dans le temps fixé d'après la méthode scientifique.

Si l'ouvrier exécute son travail dans ces conditions, son salaire sera supérieur d'au moins 30 % du salaire aux pièces des ouvriers de la région. Le taux de la prime varie d'ailleurs avec la nature et la difficulté des travaux. Mais la prime ne doit pas dépasser 60 %, car alors beaucoup d'ouvriers « se mettent à travailler irrégulièrement et deviennent extravagants et dissipés, ce qui montre en somme qu'il n'est pas bon pour la plupart des gens de s'enrichir trop vite. » (1)

Si l'ouvrier n'arrive pas à exécuter la tâche pleine, non seulement il ne touchera pas la prime, mais subira sur son salaire fixe une retenue correspondant au prix de chaque pièce qu'il n'a pas produite. Taylor est partisan de la distribution fréquente des primes. « La récompense, si on veut qu'elle ait quelque effet pour stimuler les hommes à faire de leur mieux, doit venir peu après que le travail a été fait. Car peu d'hommes sont capables de prévoir au delà d'une semaine ou peut-être, au maximum, d'un mois et ne travaillent fort que s'ils ont en vue une récompense plus prochaine. » (2)

A cet égard, la participation aux bénéfices lui paraît ne constituer qu'un bien faible stimulant pour les ouvriers, car ils doivent attendre près d'un an cette récompense.

« L'ouvrier moyen doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de voir clairement ce qu'il a gagné à la fin de chaque journée, si l'on veut qu'il travaille bien. » On portera donc tous les jours sur la fiche de l'ouvrier la mention de sa production, pour lui permettre de calculer sa prime de la journée.

---

(1) F. W. Taylor. *Principes d'organisation scientifique des usines*, trad. fr. Dunod et Pinat, 1912, p. 83.

(2) Taylor. *Principes*, p. 105.

Ce système pousse l'ouvrier à accomplir la tâche prescrite. Il tire l'homme par en haut et le pousse par en bas, il vise à un rendement maximum et il n'est possible que lorsque toutes les conditions du travail auront été réglementées parfaitement et que les temps correspondant à l'accomplissement de chaque élément de travail auront été soigneusement et minutieusement déterminés.

Le trait caractéristique de la méthode de rémunération Taylor est donc le gain élevé de l'ouvrier quand il atteint une production fixée d'avance par la direction. Pour toute production inférieure, il perd non seulement la différence du prix de la pièce, mais aussi le prix de toute pièce qu'il n'est pas arrivé à exécuter. Dès lors on a pu dire que le système Taylor est brutal et même injuste puisqu'il ne tient aucun compte des efforts s'approchant de très près de la norme, nous entendons par là le nombre de pièces à l'heure qui constitue la tâche. Il condamne donc au surmenage ou au découragement ceux qui s'efforcent d'atteindre la production standard sans y parvenir.

Quant aux ouvriers moyens, qui n'ont pas l'habileté requise pour obtenir le rendement type, ils finissent par être éliminés ou s'éliminent d'eux-mêmes, en raison des réductions opérées sur leur salaire. L'existence du travailleur moyen est sacrifiée aux intérêts de la production, résultat évidemment inhumain. Il n'y a pas d'autre issue au système Taylor conçu avec cette rigueur : ou supprimer l'ouvrier ou le forcer à abandonner le travail. On a présenté cette critique sous la forme d'une anecdote. Un visiteur étranger se rend un jour à l'usine américaine où le système a été appliqué pour la première fois. Il est frappé par l'aspect jeune des ouvriers. « Où sont, demande-t-il, vos ouvriers d'âge mûr ? — Allons

faire un tour au cimetière, répond le directeur. » Même si elle n'est pas authentique, cette anecdote donne l'impression des résultats du système Taylor : élimination ou surmenage.

Aussi les disciples de Taylor, tout en conservant les principes de l'organisation scientifique, se sont-ils appliqués à modifier son système de salaires en le rendant moins rigoureux et par là plus humain.

Deux d'entre eux, Gantt et Emerson, ont réussi à imposer chacun une méthode de rémunération du travail qui doit retenir notre attention.

Section II

Les modifications apportées à la méthode de rémunération Taylor par Gantt et Emerson

H. Lawrence Gantt, le plus ancien et le plus distingué des collaborateurs de Taylor, a recommandé une modification du salaire différentiel à laquelle le grand ingénieur américain lui-même a reconnu de grands avantages. Cette modalité nouvelle, instituée comme un succédané du salaire différentiel aux pièces, l'a supplanté peu à peu, affirme son auteur. (1)

Ainsi que nous l'avons vu, la prime, d'après Taylor, résulte de l'emploi de deux taux par pièce, le taux supérieur étant appliqué lorsque la production journalière atteint la production déterminée à l'avance par une étude minutieuse des temps; l'autre taux, plus bas, étant appliqué lorsque cette production n'est pas atteinte.

---

(1) Gantt. *Travail, Salaires et Bénéfices,* trad. Blondin, p. 85.

Ce salaire différentiel est sévère pour les ouvriers moyens. D'autre part, il exige de l'administration un tel degré de perfection qu'il ne peut être mis en pratique tant que le système d'organisation imaginé par Taylor ne fonctionne pas d'une façon parfaite.

Comme il n'est admis aucune excuse au cas où l'ouvrier n'atteint pas la production Standard, si la direction n'est pas parfaitement à la hauteur de sa tâche, l'ouvrier se verra souvent attribuer le taux inférieur dans des cas où son échec ne peut, en bonne justice, lui être imputé.

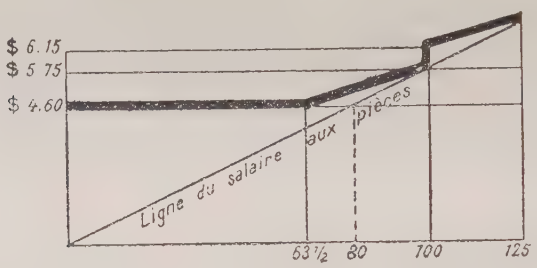
Pour remédier à ces difficultés, Gantt fut amené à imaginer son système qui permet à l'ouvrier, en cas d'insuffisance de production, de recevoir son salaire journalier ordinaire sans souffrir d'autre perte que celle de la prime, quel que soit le nombre de pièces qu'il n'a pu faire. Il rend possible, en outre, d'accélérer doucement et graduellement la vitesse du travail en ménageant à la rémunération une progression même au-dessous de la production Standard.

Ce système est appelé système du triple salaire ou du salaire différentiel progressif. Il sépare le salaire de l'ouvrier en deux parties principales : un salaire fixe à la journée égal à celui pratiqué dans les usines similaires de la région, s'il n'atteint pas la norme; une prime fixe, appelée bonus, s'il accomplit la tâche indiquée dans le temps prévu.

Au-dessous de la production Standard, à partir d'une certaine proportion fixée à 63 % de la tâche pleine, l'ouvrier bénéficie d'une certaine augmentation du salaire de base, destinée à récompenser ses premiers efforts et à l'encourager à atteindre la norme. Au delà du point maximum, l'ascension du salaire continue, mais avec une marche ralentie pour ne

pas permettre à l'ouvrier de s'exténuer et de nuire ainsi à sa santé et à sa capacité générale.

M. Cestre a tracé le graphique ci-après qui montre bien la progression du salaire par la méthode de Gantt : (1)



Le mouvement de la ligne grasse indique :

1° Le salaire au temps exigeant de l'ouvrier l'accomplissement des 63 1/2 de la tâche, soit $ 4.60, moyenne des salaires américains à la journée depuis la guerre;

2° La première progression jusqu'au dessous du point 100, salaire progressif ascendant calculé d'après le nombre de pièces exécutées et pouvant aller à $ 5.75;

3° Le boni de la prime au point 100 = salaire au boni en cas d'accomplissement de la tâche Standard, soit $ 6.15;

4° La deuxième progression à caractère dégressif au delà de cette tâche.

Dans ces conditions, le système de H. L. Gantt possède l'avantage d'être compatible avec la transformation de l'allure du travail. Pendant la période de transition, avec le mode

(1) Charles Cestre. *Production industrielle et Justice sociale en Amérique*, Garnier Frères, Paris 1921, p. 48.

de rémunération de Taylor, on passait brusquement de l'allure lente inhérente au système ordinaire à la journée à la grande vitesse des pratiques nouvelles. Saut brusque que l'ouvrier ne pouvait supporter sans faiblir et qui pouvait le décourager au point de lui faire abandonner l'épreuve.

Grâce à la méthode de Gantt, on peut donner à l'ouvrier plus de temps que le temps Standard sans toutefois lui faire perdre le bénéfice de la prime.

Remarquons, enfin, que pour engager les ouvriers à abandonner les vieilles méthodes, Gantt donne au contremaître une prime pour chaque ouvrier travaillant sous ses ordres qui est arrivé à gagner la sienne. La prime totale du contremaître est doublée quand tous les ouvriers de son équipe y sont parvenus. Aussi a-t-il intérêt à ne pas livrer à eux-mêmes les ouvriers insuffisants qui, avec son appui, ne tarderont pas à accomplir la tâche demandée dans le temps voulu.

Nous pensons, donc, avec M. Izart, que « cette dernière idée de Gantt est une trouvaille de génie. Elle tend à transformer l'omnipotent garde chiourme qu'est ni plus ni moins le contremaître actuel en un assistant bienveillant, intéressé directement à donner le plus de conseils et de facilités à l'ouvrier pour augmenter son rendement. » (1)

Selon l'expression même de M. Gantt, son système est « une véritable combinaison des meilleures caractéristiques du travail à la journée et du travail aux pièces. L'ouvrier est assuré de recevoir son salaire à la journée pendant qu'il apprend à accomplir sa tâche et comme le boni, en cas de réus-

---

(1) J. Izart. *Méthodes économiques d'organisation dans les usines,* Paris Dunod et Pinat 1919, p. 155.

site, est un pourcentage du salaire à l'heure, correspondant au temps alloué, la rémunération en cas d'accomplissement de la tâche est une quantité bien déterminée et est, en réalité, l'équivalent d'un salaire aux pièces. Notre système de payement est donc un tarif aux pièces pour les ouvriers habiles et un tarif à la journée pour les ouvriers médiocres. » (1).

Le système Gantt assure donc une existence suffisante, même à l'ouvrier moyen, au courage ou à l'habileté médiocre, qui ne peut ou ne veut réaliser le rendement standard ni même ses 63 %. Il ne l'élimine pas, à condition, bien entendu, d'une certaine productivité minima exigée par tous les systèmes de rémunération. Il ne le force pas au surmenage, au découragement ou à l'abandon.

Quant aux ouvriers d'habileté moyenne, il gradue avec plus de souplesse que le système du salaire différentiel absolu la récompense des efforts d'après leur intensité.

Un autre mode de rémunération du travail, très voisin du système Gantt est celui qu'a imaginé M. Harrington Emerson (2).

Ici, comme dans le système précédemment étudié, une prime considérable est accordée pour l'exécution de la tâche dans le temps indiqué. Mais à la différence de Gantt, qui paie aux pièces à un taux progressif, à partir de 63 1/2%, l'ouvrier qui n'atteint pas la production normale, Emerson alloue des primes plus faibles si la tâche prévue n'est pas faite, mais si l'ouvrier s'en est rapproché. En outre, ces primes sont payées à la fin de la quinzaine ou du mois et non pas tous les jours.

---

(1) Gantt. *Travail, Salaires et Bénéfices,* trad. Blondin, p. 117.

(2) Cf Harrington Emerson. *The Efficiency et the twelve principles of Efficiency,* New-York 1910.

CHAPITRE IV

Critique de la méthode de rémunération Taylor

Par son système de rémunération du travail, le taylorisme s'efforce de garantir le patron contre la paresse de l'ouvrier, en fixant une tâche normale et de garantir l'ouvrier contre l'exploitation du patron, en lui tenant compte, sous forme de primes, de sa productivité égale ou supérieure à la normale.

Il constitue donc un essai de conciliation des intérêts de l'entreprise et de la main-d'œuvre, car il incite les travailleurs à accroître leur rendement pour gagner des salaires plus élevés.

Dans ce principe de coopération de l'élément patronal et de l'élément ouvrier réside l'avantage fondamental du taylorisme et il convient de le préciser; mais nous devons ensuite expliquer pourquoi cette méthode n'a reçu qu'un développement relativement restreint, en exposant les inconvénients qui lui ont été reprochés.

Section I

Les Avantages du Taylorisme

Le principe de la libre concurrence n'aboutit pas seulement à une lutte d'intérêts entre les producteurs, mais à un antagonisme entre les entrepreneurs et la main-d'œuvre. Les patrons, pour dépasser leurs concurrents sur le marché, s'ef-

forcent de réduire au minimum leur coût de production et les travailleurs font souvent les frais de cette opération par la stabilité ou la réduction des salaires. De leur côté, les travailleurs, naturellement portés au moindre effort, emploient toutes les armes à leur disposition pour obtenir des salaires plus élevés, tout en maintenant au minimum leur production.

De ces points de vue individuels opposés résulte un antagonisme constant, aussi nuisible à la production qu'aux ouvriers et cause de conflits sociaux, de grèves et de chômages.

A cette conception, le taylorisme oppose un principe social de collaboration des divers éléments qui concourent à la production. Il substitue au dogme socialiste de la concurrence du capital et du travail, comme au dogme du libéralisme intégral, le principe de la coopération des éléments patronaux et des ouvriers, en vertu duquel la direction et les ouvriers apportent dans l'exécution de leur tâche toutes les capacités qu'ils possèdent et joignent volontiers leurs efforts pour le bien commun.

C'est ainsi que la direction doit fixer soigneusement le travail journalier de l'ouvrier et indiquer le temps nécessaire pour effectuer les opérations dont se compose ce travail. Elle doit déterminer, en outre, la compensation convenable pour engager l'ouvrier à accomplir entièrement sa tâche.

De son côté, l'ouvrier se conformera strictement aux renseignements fournis pour gagner la prime.

Si, malgré tous ses efforts, il n'arrive pas à exécuter la tâche prévue dans le temps fixé, il doit en référer immédiatement à la direction qui est tenue de lui montrer le moyen d'y arriver.

Dès lors les sentiments amicaux, fraternels se développent entre employeurs et employés.

Les relations réciproques s'établissent sur le principe que le patron et les ouvriers ont un intérêt commun à la prospérité de l'entreprise, et non sur l'idée de la lutte des classes, d'un antagonisme fondamental du capital et du travail. Les conflits violents, les grèves, préjudiciables à l'entreprise, aux ouvriers et aux consommateurs, sont éliminés.

Il n'est pas, nous l'avons vu, jusqu'aux rapports des contremaîtres et des ouvriers qui ne s'améliorent. Intéressés les uns et les autres au rendement, ils cessent de se détester. Le contremaître devient l'instructeur, l'ami de l'ouvrier et l'aide, par son propre intérêt, à gagner son boni.

Le Taylorisme applique ensuite le principe de justice en faisant le partage des profits dus à l'accroissement de la production. L'ouvrier n'est plus considéré comme une machine humaine destinée à moudre des dividendes, il perçoit sa part dans les bénéfices de l'entreprise. Selon que la tâche est plus ou moins pénible et plus ou moins agréable à exécuter, l'ouvrier touche un supplément en sus de ce qu'il peut gagner lorsqu'il travaille à la journée.

D'autre part, en fractionnant le travail en tâches successives, facilement réalisables, la méthode nouvelle permet à l'ouvrier de l'accomplir sans fatigue et de façon agréable. Il est universellement reconnu que l'individu fait le plus de besogne quand celle-ci est nettement déterminée, soit qu'il se la fixe, soit qu'on la lui assigne. Comme le fait très justement remarquer Gantt, « c'est là la simple différence entre le travail avec but et sans but. Le chasseur qui aime à suivre la trace du gibier, tous les jours, par un temps de neige ou de froid

vif, trouverait très désagréable une pareille course s'il ne s'était pas fixé lui-même une tâche. » (1)

Désireux de gagner la prime, l'ouvrier suit alors strictement la fiche d'instructions qui prescrit le travail à exécuter dans un temps déterminé et fait miroiter la rémunération promise en cas de réussite. Ayant appliqué ces instructions avec résultat, son succès engagera ses camarades, même les moins actifs, à transformer leur méthode de travail.

C'est d'ailleurs une pratique d'éducation et d'instruction : le professeur détermine exactement les devoirs de l'élève et l'accomplissement de la tâche est rendu plus facile grâce à la récompense convenable qui est offerte.

Comme nous le voyons, les principes du système Taylor ne constituent pas des formules nouvelles, ni des dogmes inventés à l'usage des industriels. Ils ne sont, au fond, que la logique et le bon sens même.

Basé sur une étude scientifique du travail, sur la coopération de l'entreprise et du travail fondée sur l'intérêt, le système Taylor se propose de réaliser le rendement maximum de la production, au bénéfice de l'industriel, dont le prix de revient est abaissé, de l'ouvrier, qui voit hausser son salaire et du consommateur, par une réduction des prix. Il cherche à concilier les intérêts souvent considérés comme divergents de l'entreprise, de la main-d'œuvre et du public et se présente ainsi comme un effort d'une haute portée sociale.

(1) H. L. Gantt. *Travail, Salaires et Bénéfices,* page 88.

Section II

Les Inconvénients du Taylorisme

Le Taylorisme constitue un magnifique et original effort de construction philosophique et économique et il ouvre une voie nouvelle et féconde à l'organisation de la production. Son succès n'a cependant peut-être pas répondu aux espérances de son auteur et il ne semble pas près d'embrasser, comme Taylor s'était plu à l'imaginer, « toutes les formes de l'activité humaine, depuis les problèmes d'économie domestique jusqu'aux questions plus complexes d'organisation et d'administration des institutions diverses que créent les nécessités de la vie sociale. » (1).

Si le Taylorisme n'est pas entré dans la réalisation pratique avec la rapidité d'une idée évidente, cela tient d'abord aux difficultés d'application qu'il soulève. Ce n'est pas un mince problème que de poser les règles scientifiques de la meilleure exécution d'une tâche donnée. Il suppose résolu un ensemble extrêmement complexe de questions psychologiques, physiologiques, physiques, chimiques ou mathématiques. Il nécessite une masse énorme d'expériences à l'aide d'individus, dont l'état physique, physiologique, psychologique varie énormément de l'un à l'autre et même pour le même individu, d'un moment à l'autre. Il entraîne à la recherche de machines, d'outils plus perfectionnés susceptibles de modifier des données déjà arrêtées. Pour se faire une idée de l'envergure du problème, il suffit de rappeler qu'il a fallu à Taylor vingt-six ans pour déterminer la vitesse de coupe et l'avance néces-

---

(1) Taylor. *Principes*, page 30.

saires pour la taille des métaux et que la solution exige la détermination de douze variables indépendantes. (1) C'est assez démontrer que la solution du problème dépasse non seulement l'ouvrier isolé, mais même la direction d'une entreprise et qu'elle met en jeu toutes les compétences de l'ordre scientifique. Si l'on songe que le problème se pose pour une multitude presque infinie de tâches les plus diverses, que les solutions ne sont jamais définitives et se transforment avec les progrès de la science ou du machinisme, on aura l'impression d'une impossibilité pratique d'application généralisée du système. La mobilité des solutions donne en outre à la base scientifique sur laquelle on prétend asseoir le système un fâcheux caractère de relativité.

Quelle que soit la valeur de ces objections philosophiques et si l'on accepte comme scientifique la méthode proposée de décomposition des tâches et de fixation des temps, cette méthode ne paraît pas susceptible d'être étendue à toutes les manifestations de l'activité humaine. Il est difficile, sinon impossible, de l'appliquer aux travaux qui comportent un élément surtout intellectuel, un effort mental et une attention soutenue, aux travaux de conception et de direction, aux travaux d'art. Le rendement du travail ne peut être ici la seule base de la rémunération. La fatigue, l'activité cérébrale doit entrer en ligne de compte et sa détermination est bien imparfaite. C'est pour cette raison que ce genre de travaux n'admet pas la rémunération aux pièces et le même motif fait écarter pour eux l'application de tout salaire supposant une tâche chronométrée.

(1) Taylor. *Principes*, p. 116.

L'application du Taylorisme suppose, d'autre part, une coopération constante de la direction et de la main-d'œuvre, une fixation quotidienne des tâches, un chronométrage du travail, une surveillance constante du travail. Elle est par là même impossible quand cette surveillance ne peut être exercée, ou quand le travail ne comporte pas la régularité de la production industrielle. Cette observation écarte le Taylorisme pour les travaux entrepris en dehors de l'usine, chez le client, ou pour les travaux agricoles.

Dans l'industrie même, le Taylorisme ne peut guère être introduit dans la petite entreprise. Les études préalables qu'il exige, la préparation des tâches, l'instruction, la surveillance, le chronométrage du travail, exigent un personnel administratif spécialisé et nombreux, toute une comptabilité journalière et individuelle des tâches à faire, des tâches exécutées, des primes gagnées. Les frais d'établissement et d'administration sont hors de proportion avec l'importance des petites et des moyennes entreprises et ces frais doivent être naturellement supportés par le patron.

En dehors du personnel de choix nécessaire aux études scientifiques préalables, on aura une idée du nombre d'employés qu'exige la mise en marche du système Taylor par ce passage de son auteur :

Les instructions écrites remises chaque jour à chaque ouvrier « représentant le travail combiné des employés de ce service (le service spécial de préparation du travail) dont chacun a une fonction bien définie. L'un, par exemple, est spécialisé dans l'étude des vitesses et de l'outillage, en s'aidant des règles à calcul décrites précédemment; un autre analyse les mouvements que doit faire l'ouvrier pour placer

ou enlever rapidement de sa machine les pièces à travailler; un troisième, utilisant les résultats fournis par les expériences antérieures, dresse un tableau des temps accordés pour exécuter chaque élément du travail. » (1)

Des instructeurs ou contremaîtres sont chargés de s'assurer que les ouvriers comprennent et appliquent les instructions écrites. « Avec cette organisation, le contremaître unique d'autrefois est remplacé par huit hommes dont chacun a une charge spéciale. Un de ces instructeurs, l'inspecteur, s'assure que l'ouvrier comprend les dessins et les instructions donnés. Un second, le chef de l'équipe, montre comment il doit placer la pièce sur la machine et lui indique les mouvements qu'il doit faire pour travailler le plus rapidement possible. Un troisième, le chef d'allure, s'assure que la machine est conduite à la vitesse convenable et qu'on emploie l'outil approprié, permettant de terminer la pièce dans le temps le plus court. A côté de ces instructeurs, l'ouvrier reçoit encore des directions et des conseils de quatre autres employés : du chef d'entretien, pour le réglage et la tenue générale de la machine et de la transmission, du comptable chargé de l'établissement des fiches de paye, du commis qui indique dans quel ordre le travail doit être fait et de quelle manière les pièces doivent passer d'un atelier dans un autre et enfin dans le cas où il s'élève des contestations, de l'employé chargé de maintenir la discipline générale. » (2)

C'est donc une véritable bureaucratie, une administration paperassière, qu'institue le système Taylor. La grande entre-

---

(1) Taylor. *Principes,* p. 132.
(2) *Op. cit.,* p. 134.

prise seule peut s'offrir le luxe de cette dépense. C'est encore une des causes du peu d'extension du Taylorisme. Aux Etats-Unis on ne compte que 2 à 3.000 usines qui l'aient adopté (3). et toutes sont des entreprises qui pratiquent sur une large échelle la concentration et l'intégration. Le Taylorisme ne convient guère qu'à la très grande industrie et au travail en séries. Elle seule peut supporter les lourds frais d'établissement et d'application du système qui comprennent, en outre, le renouvellement complet des machines et de l'outillage, condition de la taylorisation d'une usine, et trouver une compensation à longue échéance dans le développement de la production et la baisse du prix de revient.

Même dans ce milieu favorable de la grande industrie, le bon fonctionnement de la Taylorisation n'est pas toujours facile à assurer. C'est un mécanisme très perfectionné, mais aussi très délicat. Il suppose une étude scientifique préalable des mouvements et des temps, de toutes les conditions les meilleures de rendement maximum. Une erreur dans la détermination de ces conditions risque de compromettre tout le système, si par exemple, une appréciation trop rigoureuse de la tâche pleine empêche tous les ouvriers de gagner la prime.

D'autre part, le système est fondé sur une coopération de la direction, des bureaux et du personnel ouvrier. Chacun a son rôle et sa responsabilité dans la production. L'administration détermine les tâches et leur durée. La manière d'exécuter le travail est indiquée aux ouvriers et ils ne doivent pas s'en éloigner. La bonne marche du Taylorisme exige donc que chacun accomplisse strictement son devoir. Il impose à tous

(3) Truchy. *Cours d'Economie Politique*, Paris 1923.

des devoirs et des responsabilités et la négligence d'un seul peut compromettre la marche de l'ensemble.

Or, il est à redouter que l'importance, la difficulté du rôle à jouer ne permettent pas à tous, même si l'on écarte la négligence ou la paresse volontaire, de fairè leur devoir intégral. C'est là un obstacle au système que reconnaissent ses partisans eux-mêmes. « Le système de la tâche avec boni, lorsqu'il est convenablement appliqué, ne tient pas compte des personnes et l'homme qui désire obliger l'ouvrier à travailler convenablement doit s'assurer que sa tâche a été convenablement fixée et qu'il dispose de tous les moyens nécessaires à son exécution. L'ouvrier a non seulement le droit mais aussi le devoir de signaler tout ce qui l'empêche de gagner son boni, et la perte du boni lui fait bientôt remplir ce devoir si désagréable qu'il puisse lui paraître tout d'abord. »En fait, si « ce blâme doit être infligé à quelqu'un de haut placé » il ne sera peut-être pas aussi aisé que le pense M. Gantt d'obtenir satisfaction et « la pression continuelle et soutenue exercée par ceux qui perdent du fait de sa négligence ou de son incompétence » aura-t-elle assez d'efficacité pour le forcer « a remplir son devoir où à quitter sa place » ? Il est permis de douter que l'introduction du Taylorisme modifie du jour au lendemain à ce point les relations actuelles entre les ouvriers et le directeur ou le conseil d'administration d'une grande compagnie industrielle et de craindre qu'en dernière analyse, le conflit ne se résolve par la force du syndicat ou de la compagnie.

Les devoirs imposés à l'ouvrier méritent de retenir notre attention. Car ils ont suscité l'une des plus fréquentes critiques adressées au Taylorisme. Dans ce système l'ouvrier reçoit des instructions écrites qui lui précisent la manière de

faire le travail. La méthode d'exécution n'est pas laissée à son initiative, mais lui est imposée. Le forcer à décomposer sa tâche en mouvements obligatoires, c'est, dit-on, l'astreindre à une discipline trop stricte, attendre de lui un changement complet dans ses habitudes, discipline à laquelle il ne voudra peut-être pas se plier. C'est surtout le réduire au rôle d'automate sans initiative, faire de lui une machine sans cerveau. Cet automatisme avilit l'ouvrier et entraîne une monotonie nuisible à l'effort.

Taylor a formulé lui-même l'objection (1) et il a cherché à montrer qu'elle n'était pas imputable à son système, mais à la division du travail.

L'association et la spécialisation ont permis d'arriver à une production par tête d'individu hors de toute proportion avec les résultats obtenus par la petite industrie. Il faut accepter cette transformation parce qu'on ne peut réagir contre l'évolution et par les avantages inappréciables qu'elle procure.

La tendance de plus en plus certaine est aux grandes industries où le travail, par son importance, par sa difficulté doit être divisé et spécialisé. D'ailleurs cette division du travail a existé de tout temps. De même que la physique isole les forces de la nature pour en tirer de puissants effets et que la chimie isole les agents actifs de la matière pour les employer à des usages multiples, le travail scientifique isole les aptitudes et les habiletés professionnelles pour leur faire donner en les regroupant et en les coordonnant leur plus grande capacité de rendement. (2)

---

(1) *Op. cit.*, p. 134.

(2) Charles Cestre. *Production industrielle et Justice sociale en Amérique*, Paris, Garnier, 1921, p. 54.

Certes, la division du travail présente des inconvénients.

Mais les effets fâcheux de la spécialisation du travail sont atténués d'une part par l'éducation professionnelle générale qui permet à l'ouvrier chargé d'une tâche parcellaire de prendre conscience de la place qu'il occupe dans l'ensemble du travail et, d'autre part, par la limitation de la journée du travail qui laisse à l'ouvrier le soin d'occuper de façon différente son corps et son esprit.

Ainsi, le système Taylor n'a pas créé la spécialisation, mais a permis, grâce à ces deux correctifs, d'en atténuer les rigueurs.

Il convient d'ajouter que si Taylor exige une étroite discipline des mouvements et des temps, il n'entend pas négliger les perfectionnements suggérés par les ouvriers; il est dans la logique de son système de chercher sans cesse les progrès qui permettent d'obtenir le rendement maximum. La direction devra analyser avec soin la nouvelle méthode et comparer ses mérites à ceux de l'ancienne. Si elle présente une supériorité marquée, elle doit être adoptée officiellement dans toute l'usine. L'ouvrier doit garder tout l'honneur du perfectionnement et recevoir une gratification en récompense de son ingéniosité (1).

Mais les ouvriers sont-ils vraiment intéressés à collaborer avec la direction à l'amélioration des conditions techniques du travail ? Ils y trouvent évidemment l'avantage de produire avec moins de fatigue et d'accroître leur rendement, donc leur prime. Mais ils peuvent aussi redouter que l'accroissement du

(1) Taylor. *Op. cit.*, p. 137.

rendement, la hausse des salaires payés, n'aient pour résultat l'élévation du niveau de la tâche pleine à exécuter dans un temps donné.

M. Gantt constate cette conséquence : « Avec l'augmentation du rendement des ouvriers, les standards ont toujours tendance à s'élever. Mais l'ouvrier et le contremaître unissent leurs efforts pour maintenir les standards, car tous deux perdent leurs bonis si le standard n'est pas maintenu. » (1). Mais il ne s'arrête pas à l'objection et il attend de la coopération taylorienne une évolution de la psychologie des ouvriers désormais liés par l'amour-propre et l'intérêt pécuniaire à la prospérité des entreprises (2).

Cette observation nous conduit à l'analyse des inconvénients du taylorisme envisagé spécialement comme système de rémunération du travail.

Nous avons déjà noté le résultat rigoureux auquel il aboutit pour les ouvriers moyens. Il est bon d'y revenir.

Taylor prend pour temps type celui qui est nécessaire à un ouvrier résistant et capable. Mais alors, on peut se demander ce que vont devenir les ouvriers dont l'état de santé et l'habileté professionnelle sont moindres. Deux alternatives se présentent à eux : chercher du travail dans d'autres usines ou s'épuiser complètement pour gagner le salaire normal. Sans doute le grand ingénieur américain affirme que tous les bons sujets « trouveront une petite place soit dans l'usine même, soit dans les environs. » (3). Néanmoins, en appliquant

---

(1) Gantt. *Op. cit.*, p. 115.
(2) Gantt. *Op. cit.*, p. 168.
(3) F. W. Taylor. *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris 1911, p. 94.

strictement les principes de Taylor, la main-d'œuvre doit être sélectionnée, les meilleurs seront conservés et les faibles éliminés.

Sans doute un ouvrier, en changeant d'atelier, pourra-t-il trouver à mieux utiliser ses capacités naturelles et à réussir à gagner la prime. Mais il faut tenir compte des capacités moyennes, des santés médiocres. Ballottés d'atelier en atelier, ils perdront du temps à de nouvelles mises au courant ou se surmèneront en vain, pour être enfin éliminés; la tâche standard, faite pour des ouvriers sélectionnés, n'est pas faite pour eux.

Le système Gantt, en assurant un salaire progressif à ceux qui approchent du rendement standard, un salaire à la journée à ceux qui ne peuvent en atteindre les deux tiers, laisse une place aux faibles dans l'usine et assure leur existence. Il est cependant aussi basé sur la sélection, car, observe M. Gantt, « il faut se rappeler que, s'il n'y a pas assez de travail pour tous, celui-ci sera toujours réservé aux ouvriers habiles... L'ouvrier payé à la journée qui n'aura pas l'ambition de devenir un « ouvrier au boni » ira généralement, de son propre chef, chercher du travail ailleurs; aussi notre main-d'œuvre sera-t-elle bientôt composée d'ouvriers au boni et d'ouvriers à la journée qui essaient de devenir des ouvriers au boni. » (1). La généralisation du taylorisme tend ainsi à l'élimination des faibles.

Or, si la sélection peut être désirable dans un pays qui dispose d'une main-d'œuvre suffisante ou en excès, un pays comme la France, qui souffre d'une pénurie de personnel

(1) Gantt. *Op. cit.*, p. 118.

ouvrier, se doit d'utiliser toutes ses forces, même médiocres. Cette considération économique se double d'une considération de gratitude, car la médiocrité du rendement d'un grand nombre d'ouvriers tient, hélas ! à des blessures, mutilations ou maladies contractées à la guerre. La sélection taylorienne serait à leur égard aussi injuste qu'anti-économique.

La fixation du salaire dans le système Taylor et ses dérivés se heurte enfin à un certain nombre d'objections. Son mérite est de substituer à une basê empirique, ou calculée d'après des observations plus ou moins suspectes, une base scientifique. Elle laisse ainsi au patron comme à l'ouvrier moins de risques et permet d'assurer à peu près l'immutabilité du salaire. Cependant, cette immutabilité est loin d'être absolue. Les progrès techniques, l'étroite discipline de l'atelier ou les progrès scientifiques, le jeu des primes même, malgré leur limite, peuvent déterminer un accroissement de la production moyenne au-dessus du standard et entraîner un réajustement des bases de rémunération. M. Gantt, nous l'avons vu, a prévu ce résultat.

En tout cas, la limitation de la prime à 60 % du salaire de base évite le freinage volontaire qui résulte du salaire proportionnel aux pièces. En dehors de cette considération pratique et du désir d'éviter « l'extravagance » des ouvriers, Taylor, qui ne consacre guère de développement à la question du salaire et ne la traite qu'en passant, a cru devoir justifier par d'autres arguments ce maximum de 60 %. « Il semble à première vue, écrit-il, extrêmement injuste qu'un habile chargeur de gueuses, par exemple, qu'on a rendu capable de manutentionner 3, 6 fois autant de fonte que l'ouvrier maladroit qu'il était auparavant ne reçoive qu'une augmentation de 60 % de son ancien salaire ». Mais il ne faut pas oublier

dans la transaction, à côté des ouvriers et de leurs employeurs, « le troisième parti, qui est le peuple tout entier, le consommateur qui achète le produit fabriqué par les deux premiers et paye à la fois, en définitive, les salaires des ouvriers et les profits de l'employeur. Les droits du peuple sont donc supérieurs à ceux de l'employeur et de l'employé et ce troisième parti doit avoir sa part du bénéfice obtenu. En fait, un coup d'œil sur l'histoire de l'industrie montre qu'en définitive, le peuple reçoit la plus grande partie du bénéfice provenant de l'essor industriel... Un pareil résultat accompagnera l'introduction de l'organisation scientifique, aussi certainement qu'il a accompagné l'introduction des machines. » (1)

En outre, Taylor fait observer que l'ouvrier n'a pas obtenu un plus grand rendement par son initiative et son originalité, mais par une science qu'on lui a enseignée, qu'il n'est pas plus fatigué par son travail que ne l'est un ouvrier sain et bien constitué par une journée bien remplie.

Enfin, « l'augmentation de 60 % du salaire n'est pas le résultat d'une appréciation arbitraire d'un ingénieur ou d'un contremaître, mais bien la conséquence d'une longue série d'expériences conduites avec impartialité pour déterminer quelle compensation constitue le véritable intérêt de l'ouvrier, toutes choses considérées... C'est un fait significatif que les ouvriers qui ont été soumis à ce système durant les trente dernières années ont été universellement satisfaits de l'augmentation des salaires qu'ils ont reçus et leurs employeurs ont été également charmés de l'accroissement de leur dividende. » (2)

---

(1) Taylor. *Op. cit.*, p. 143.
(2) *Op. cit.* p. 145.

Malgré ce satisfecit général et sa base expérimentale, le système du tarif différentiel heurte plus encore que les systèmes de primes précédemment étudiés, le sentiment de justice qui veut que l'effort supplémentaire soit rémunéré comme l'effort normal. Dans le système Rowan, l'ouvrier peut doubler son salaire de base, en économisant la moitié du temps calculé pour un rendement moyen. Dans le système Taylor, on limite à 60 % l'augmentation sur le salaire de base, alors qu'on exige un effort supérieur au rendement standard de l'ouvrier habile. La marge de 20 à 60 % est d'ailleurs moins souple, moins adéquate à l'effort, que la formule d'abord progressive de Rowan et par là même, moins conforme à l'équité.

En dépit de son apparence scientifique, le système du tarif différentiel conserve enfin un élément d'empirisme. Taylor parle d'expériences qui ont déterminé le taux limite, mais il ne s'étend pas sur ce sujet. Pourquoi fixer la prime minima à 20 ou à 30 %, plutôt qu'à un autre taux ? Pourquoi même, si l'on va au fond des choses, allouer une prime assez importante à celui qui, sans initiative, habileté, ni surmenage, atteint la production standard ? Pourquoi, surtout, prendre pour base de la prime le salaire moyen de la région, plutôt qu'un autre chiffre, puisque ce salaire moyen rémunère en fait une production deux ou trois fois moindre que la production standard ? C'est une base empirique qui nuit au caractère scientifique du système.

CHAPITRE V

Les applications du salaire moderne avec primes

Le salaire moderne avec primes n'a pas reçu en France de nombreuses applications. Cette situation s'explique par la méfiance des directeurs d'exploitation, ainsi que par le parti pris et le manque de renseignements des ouvriers.

La Manufacture Française d'Armes et de Cycles de Saint-Etienne employa la première avec succès le système Halsey.

En 1912, M. Louis Renault mit en pratique dans son usine le Taylorisme. Mais au bout de quelque temps la grève éclata. Cependant, il convient de faire remarquer que la seule fantaisie des ouvriers n'est pas, ici, la véritable cause de cette grève, comme l'affirme l'auteur de l'article intitulé « Le Chronométrage » dans le journal « Le Temps » du 25 février 1913. (1) Le mouvement a été provoqué d'une part par le licenciement de l'ingénieur en chef qui connaissait parfaitement le Scientific Management et, d'autre part, par l'imprudence de M. Renault qui voulut appliquer d'un coup et d'une

(1) « M. Louis Renault, séduit par les avantages de cette nouvelle organisation du travail, vit en elle un moyen de produire plus vite, à meilleur marché, plus abondamment que par le passé et il résolut de l'appliquer dans ses ateliers. Il forma des chronométreurs et les conséquences de cette innovation furent très satisfaisantes non seulement pour lui, mais encore pour ses ouvriers. Dans le premier atelier où fut appliquée cette méthode, la paie de quinzaine, qui était en moyenne de 102 fr. passa à 135 fr. On voit que le chronométrage ne porte aucun préjudice à l'ouvrier, au contraire.

« Cependant, au bout de quelque temps, le personnel des ateliers Renault demanda la suppression du chronométrage et comme l'industriel résistait, il se mit en grève. »

manière générale le taylorisme à l'ensemble de son personnel. Or, le système Taylor est précédé d'une réputation détestable que lui ont faite les Syndicats. Les ouvriers sont portés, par ignorance et par influence, à accepter les opinions de leur syndicat et à suspecter un système qui, de plus, dérange leurs habitudes et les soumet, au début surtout, à une discipline étroite.

Taylor lui-même mettait en garde les directeurs contre une introduction trop rapide de son système. « Les changements physiques nécessaires, les études des temps à entreprendre, l'unification de l'outillage, la nécessité d'étudier séparément chaque machine et de la régler parfaitement, tout cela prend beaucoup de temps; mais de l'étude de ces éléments dépend le succès de l'entreprise. » Il faut aussi faire l'éducation complète des ouvriers et de la direction, changer l'esprit des ouvriers. « Ce changement ne peut être obtenu que graduellement et en montrant à l'ouvrier beaucoup d'exemples pratiques qui, combinés avec les instructions qu'il reçoit, arrivent à le convaincre de la supériorité de la nouvelle manière sur l'ancienne. » On doit donc commencer à appliquer la méthode à un seul ouvrier et n'en entreprendre un autre que lorsque le premier est convaincu des avantages. On arrive peu à peu au quart ou au tiers du personnel, moment où un revirement général se produit (1).

Depuis, le taylorisme fut réintroduit par des ingénieurs compétents et n'a pas cessé de donner de bons résultats.

A peu près à la même époque, les usines Berliet, de Montplaisir, à Lyon, appliquèrent le système Taylor. Lorsque sur-

(1) Taylor. *Op. cit.*, p. 139.

vint la guerre, les usines Berliet transformèrent leur fabrication automobile en celle d'automobiles de guerre.

En avril 1916, la production mensuelle était de 600 camions automobiles et de 375 chars d'assaut du modèle Renault.

L'entreprise Berliet emploie comme système de paiement des ouvriers le tarif différentiel aux pièces que nous avons décrit précédemment.

Elle distribue gratuitement à son personnel un bulletin hebdomadaire « L'Effort » qui lui permet de se tenir au courant de toutes les innovations intéressant le travail.

La Société des Forges et Ateliers de Constructions Electriques de Jeumont, qui est une des plus puissantes firmes industrielles du Nord de la France, a mis également en pratique la méthode d'organisation scientifique du travail préconisée par le grand ingénieur américain.

Elle applique le système de rémunération de Rowan qui, ainsi que nous l'avons vu, majore le salaire de base proportionnellement au temps économisé par l'ouvrier par rapport au temps de base.

Le Directeur général de cette importante société nous a déclaré que « les résultats obtenus sont des plus satisfaisants ».

En ce qui concerne notre région, M. Paul Duclos, ingénieur des Arts et Manufactures, président des Syndicats patronaux de la Métallurgie, a bien voulu nous indiquer que, seule, la méthode Rowan a été adoptée par quelques industriels.

C'est ainsi que les ateliers de Construction d'Automobiles Turcat Méry et Cie, boulevard Michelet, à Marseille, ont eu

recours à elle pour obvier aux inconvénients reconnus des modes de salaire à la journée ou aux pièces.

La notice remise à chaque ouvrier explique clairement le mécanisme du système employé. On fixe le temps nécessaire pour faire un travail donné. Ce temps est calculé de façon à permettre l'exécution du travail dans un temps inférieur à celui qui est alloué, d'où économie de temps. C'est sur cette économie de temps que repose le bénéfice de l'ouvrier.

L'économie réalisée en rapport du temps prévu est un pourcentage de ce temps. Si donc, l'économie de temps est de 10, 25, 50, 75 % du temps alloué, le bénéfice de l'ouvrier sera de 10, 25, 50, 75 % du temps réellement employé.

Prenons un exemple : soit 20 heures le temps alloué et 5 heures le temps passé, le temps économisé est de 15 heures. Le pourcentage sera de 15 = 75 % de 20 et le bénéfice de l'ouvrier de 75 % de 5 heures. D'où le temps primé = 3 h. 75.

En d'autres termes, le bénéfice en heures est égal au produit du temps économisé par le temps passé, ce produit étant divisé par le temps alloué. Dans notre hypothèse, l'ouvrier qui a mis 5 heures pour effectuer un travail payé au départ de la prime 1 fr. 25 l'heure, reçoit un salaire de 8 h. 75 × 1,25 égale 10 fr. 93, donc le prix de l'heure avec bénéfice revient à 2 fr. 18.

La Société Provençale de Constructions Navales a appliqué dans ses ateliers de Marseille et de La Ciotat la méthode d'organisation américaine.

Cette entreprise a adopté un système de rémunération du travail qu'il convient de souligner. Selon leurs capacités, les ouvriers sont classés en catégories et il est accordé à chacun d'eux un certain temps pour accomplir une tâche déterminée.

L'ouvrier payé à l'heure reçoit comme salaire le prix de l'heure multiplié par le temps qu'on lui a accordé et si son habileté lui permet de terminer sa tâche plus rapidement, il pourra commencer un autre forfait.

Ainsi, supposons un ouvrier devant fabriquer une pièce pour laquelle on lui donne six heures à deux francs l'heure. Si ses capacités professionnelles lui permettent d'effectuer le travail en quatre heures, il touchera tout de même

$6 \times 2 = 12$ francs et, par suite, une prime de
$12 - 8 = 4$ francs.

Comme dans le système Taylor, l'ouvrier qui n'arrive pas à accomplir son forfait dans le temps fixé doit subir une perte. Mais en pratique, il ne subit jusqu'à présent aucune réduction, car la direction ne veut pas rebuter les ouvriers à s'habituer à de nouvelles méthodes de travail.

C'est le même procédé qui est employé par la Savonnerie Marseillaise. (1) Mais les salaires avec primes ne sont pas pratiqués dans les industries de l'huilerie, la minoterie et la semoulerie de notre ville.

Le système Rowan est appliqué avec des résultats appréciables par la Société des Forges et Chantiers de la Méditerranée et les Ateliers de Travaux Electriques Noël et Pellegrini, 64, rue de Lyon, à Marseille.

---

(1) MM. Emile Roustan et Paul Roux, président et vice-président du Syndicat des Savonniers de Marseille, ont bien voulu nous faire connaître qu'un ouvrier doit remplir quarante caisses de savon en huit heures pour gagner 20 francs. Si son habileté lui permet de terminer sa tâche en six heures, il touchera néanmoins 20 francs, soit un prime de $2 \times 2{,}50 = 5$ fr.

Cette dernière entreprise remettait tout d'abord à chaque ouvrier une fiche de salaire du modèle ci-après :

N° Cde :	DÉSIGNATION de la PIÈCE :	*N° du Bon .*
Quantités :	OPÉRATION :	*N° de la pièce :*
Ateliers :		*N° du dessin :*
Date :	*Nom de l'ouvrier*	*N° machine :*

PIÈCES SORTIES pour usinage	Pièces Montées			MONTANT DU BON
	Bonnes	Mauvaises		
		M.U.	M. M.	Temps alloué :
				Temps passé :
				Taux de la prime :
				Heures à : . . . . .
				Vie chère : . . . . .
				Prime : . . . . .
				A déduire : . . . . .
				Reste à payer . . . . .

Puis cette fiche individuelle de salaire fut remplacée avantageusement par la fiche collective de salaire que nous reproduisons ci-après et sur laquelle figurent les noms des ouvriers occupés à la fabrication d'une même pièce.

N° Cde : *Appareil :* *Quantité :*	DÉSIGNATION de la PIÈCE :				*N° du bon :* *N° de la pièce :* *N° du croquis :* *N° du plan :*		
Opérations	Nom de l'ouvrier	Temps alloué	Temps passé	Prime	N° Machine	Montant	Observations
Traçage :							
Rabotage :							
Fraisage :							
Perçage :							
Alésage :							
Taraudage :							

MM. Lobin et Druge, ingénieurs-constructeurs à Aix-en-Provence, appliquent dans leurs ateliers le système Halsey. La moitié du temps gagné est partagée entre le patron et l'ouvrier. Prenons un exemple, soit 40 heures le temps alloué et 27 heures le temps passé. L'ouvrier, payé 2 fr. 50 l'heure, reçoit comme salaire : $27 \times 2.50 = 67$ fr. 50 + une prime de $2.5 \times \frac{13}{2} = 16$ fr. 25, soit 83 fr. 75. Donc le prix de

l'heure avec bénéfice revient à 3 fr. 10, d'où une augmentation de salaire horaire de 20 %.

Depuis l'application de ce système dans leur usine, MM. Lobin et Druge ont bien voulu nous indiquer que le rendement a été augmenté de 30 % environ.

Pendant la guerre, les « Fonderies du Sud-Est », qui travaillaient à la fabrication du matériel nécessaire à la Défense Nationale, mirent en pratique dans leurs ateliers le système de rémunération du travail préconisé par Rowan. (1)

Ce système était également en usage en août 1914 dans certains arsenaux. Il y fut introduit, non pas dans le but d'augmenter l'activité générale de ces ateliers qu'on estimait excellente, mais dans le but particulier d'augmenter le salaire des ouvriers de capacité professionnelle supérieure, affectés aux travaux d'outillage général, de réparation ou de fabrication des machines-outils, de montage et de finissage.

Au cours de l'année 1916, la question de la production des établissements employés à la fabrication du matériel de guerre préoccupait le gouvernement. Aussi, le 15 septembre de la même année, le Sous-Secrétaire d'Etat de l'Artillerie et des Munitions adresse aux contrôleurs de la main-d'œuvre une circulaire dans laquelle il expose les raisons qui rendent nécessaire l'abandon des anciens systèmes de salaires et leur remplacement par des méthodes modernes de paiement du travail ouvrier, c'est-à-dire le tarif horaire complété par des primes permettant d'intéresser le personnel à la production. (2)

(1) Renseignement fourni par M. Léon Bourdillon, ingénieur des Arts et Manufactures, administrateur de la Société.

(2) La circulaire du 15 septembre 1916 est insérée au *Bulletin des usines de guerre*, n° 24, du 9 octobre 1916, sous le titre : « Les Salaires, les Tarifs et les Primes. »

Nous extrayons de ce document les passages suivants :

« Vous n'ignorez pas les conséquences que présente pour la production l'établissement d'un tarif de pièces.

« Vous avez pu constater qu'un tarif mal conçu ou obscur a souvent pour conséquences de ralentir les fabrications.

« Il est préférable d'appliquer, dans les périodes d'essai, un tarif horaire complété par un système provisoire de primes permettant d'intéresser le personnel à la production.

« Il importe que le tarif permette aux ouvriers d'habileté supérieure à la moyenne d'obtenir un salaire supérieur au salaire courant; le travail aux pièces doit être un encouragement à l'effort et à l'habileté professionnelle.

« Enfin, les tarifs doivent être clairs et aisément compris des ouvriers. Je voudrais que vous signaliez aux industriels les inconvénients que présentent les systèmes des primes arbitraires dont les ouvriers ignorent les bases et dans lesquels ils ne trouvent aucune corrélation entre leur effort et leur gain. Pour la même raison, vous mettrez les industriels en garde contre les tarifs compliqués reposant sur des considérations mathématiques dont le sens échappe à la plupart des ouvriers.

« Tout en regrettant que les tarifs n'aient pas toujours été mieux étudiés par les industriels, je reconnais que l'expérience peut obliger à reviser certains tarifs. Mais ces modifications ne peuvent être envisagées que si elles sont exigées par la découverte d'une véritable erreur dans l'établissement du tarif primitif ou par une modification appréciable des conditions de fabrication. Elles ne doivent pas avoir surtout pour objet l'introduction de formules insuffisamment étudiées.

« Il importe avant tout, dans les circonstances actuelles, d'accroître notre production et de permettre aux travailleurs d'apporter à la Défense Nationale un effort régulier qui puisse se prolonger sans surmenage, dans lequel l'ouvrier apporte toute son habileté professionnelle, toute sa volonté de bien faire. Des tarifs bien établis sont le plus sûr garant de cet effort et ce résultat sera atteint toutes les fois que l'ouvrier trouvera dans le tarif la garantie du salaire normal et, en même temps, la certitude d'une rémunération proportionnée à l'intensité de son effort et à sa capacité professionnelle. »

Cette parfaite exposition des conditions que doivent réunir les méthodes modernes de rémunération du travail montre bien que la circulaire a en vue l'adoption d'un tarif de salaire à prime. Mais, dira-t-on, elle ne préconise celui-ci que provisoirement, seulement pendant la période d'essai ! Pourquoi ? Si le tarif adopté est bon pendant la période d'essai, il est difficile de distinguer les raisons pour lesquelles il cesserait de l'être à titre définitif. Il nous semble que le rédacteur de la circulaire a fait preuve d'une prudence excessive, en laissant les praticiens juges du maintien du système qu'il recommande.

Pendant l'année 1916, la poudrerie de Ripault appliqua la méthode Taylor. En 1918, une batteleuse de cet établissement d'Etat recevait chaque semaine 265 francs pour 9 heures et demie de travail par jour, alors qu'avant l'introduction du nouveau système, la même ouvrière devait, pour un salaire de 165 francs, fournir alternativement, toutes les semaines, dix heures et demie de travail de jour et dix heures de travail de nuit. (1)

(1) Essai d'application du système Taylor dans un grand établissement de l'Etat, de Nusbaumer. *Bulletin de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale*, Paris, 1919.

En résumé, l'application du salaire moderne avec primes est encore, en France, à l'état rudimentaire. Sans doute, le taylorisme ne peut être employé utilement que pour des fabrications en grande série. Mais les divers tarifs que nous avons étudiés précédemment permettent de réaliser un rapprochement fécond entre patrons et ouvriers, quelle que soit la branche de l'activité humaine exploitée. De plus, ils combattent la paresse habituelle et font disparaître les motifs de limitation volontaire de la production. Enfin, ils rémunèrent l'ouvrier d'après l'effort fourni, c'est-à-dire le temps gagné.

De l'enquête faite par le Bureau International du Travail, il paraît résulter que « l'attitude des ouvriers en face de ce problème est essentiellement conditionnée par le degré de développement de l'organisation syndicale. A mesure que celle-ci devient plus forte, qu'elle conquiert plus d'autorité dans l'établissement et dans le contrôle des conditions du travail, l'opposition à ces modes de rémunération diminue jusqu'à complète disparition.

L'hostilité peut être considérée comme l'attitude première des organisations ouvrières; elle se présente ainsi comme une manifestation de la forme purement combative de ces organisations. Aussi la rencontre-t-on plus particulièrement dans les pays où l'industrie est peu développée et où l'évolution économique n'a pas encore eu le temps de susciter une large et puissante organisation syndicale des ouvriers et sa pénétration dans la vie quotidienne de l'industrie. » (1)

Les systèmes de salaires proportionnels au rendement ont reçu de larges applications en Allemagne, en Angleterre et

(1) Bureau International du Travail. *Enquête sur la Production* 1924, tome 4, 2e volume, p. 154.

surtout en Amérique où des centaines de mille ouvriers sont payés d'après les méthodes modernes de rémunération du travail et s'en trouvent bien. Car si les plus grosses fortunes industrielles se trouvent aux Etats-Unis, c'est aussi dans ce pays que la vie des ouvriers est la plus large et la plus facile.

Dans ces conditions, il est utile d'éclairer les organisations syndicales et les industriels français sur leurs véritables intérêts et de contribuer, par là même, au développement de la production nationale (1).

---

(1) Nous devons conclure, de l'ensemble de la documentation recueillie, que les systèmes de salaires proportionnels à la production constituent bien un stimulant du rendement. Leur développement au cours de la période récente peut être considéré comme un élément ayant contribué au relèvement du rendement très généralement constaté après la crise du début de l'après-guerre. *Op. cit.*, p. 222.

CONCLUSIONS

Taylor n'est pas un littérateur, mais un homme de science. Son œuvre vaut moins par la forme que par le fond. Pensant que la coordination des efforts de chacun permet d'atteindre les plus beaux résultats pour le bien-être général, il s'est appliqué à rendre cette coopération complète. Comme les grands philosophes du XVII[e] siècle, Taylor est persuadé qu'une méthode est nécessaire, car on ne peut compter sur le hasard pour trouver la bonne voie. Il se rapproche de Descartes par l'application des règles du raisonnement déductif et par l'appréciation saine et modeste de son œuvre.

Ecoutons, d'ailleurs, les propres paroles du grand ingénieur américain : « On remarquera, sans doute, que dans tout ce qui précède, il n'y a rien qui n'ait été déjà connu auparavant; cela est probablement vrai. L'organisation scientifique ne comporte pas nécessairement une grande invention, ni la découverte de faits nouveaux extraordinaires. Elle consiste dans une certaine combinaison d'éléments qu'on n'avait pas encore réalisée, dans le groupement des connaissances, analysées et classées sous la forme de lois et de règles qui constituent une science. » (1)

Or, plus de deux siècles auparavant, Descartes écrivait : « Pour les opinions qui sont toutes miennes, je ne les excuse point comme nouvelles, d'autant que, si l'on en considère

(1) *Op cit.*, p. 146.

bien les raisons, je m'assure qu'on les trouvera si simples et si conformes au sens commun qu'elles sembleront moins extraordinaires et moins étranges qu'aucunes autres qu'on puisse avoir aux mêmes sujets et je ne me vante point aussi d'être le premier inventeur d'aucunes; mais bien que je ne les aie jamais reçues ni pour ce qu'elles avaient été dites par d'autres, ni pour ce qu'elles ne l'avaient point été, mais seulement pour ce que la raison me les a persuadées. »

La base du système Taylor comporte l'idée de rendement maximum dans un temps donné. La direction de l'entreprise détermine rigoureusement, par des études préliminaires, le temps minimum dans lequel doit se faire un travail donné. Elle indique à l'ouvrier comment il doit s'y prendre pour respecter ce temps minimum sans surmenage et lui attribue une rémunération convenable s'il s'acquitte de la tâche fixée.

Avec les anciens modes de rémunération du travail : salaire au temps, salaire aux pièces, on peut dire que l'ouvrier est presque toujours l'unique arbitre en ce qui concerne la durée du travail à exécuter.

Dans le cas du travail à la journée, le patron se trouve, en général, dans l'impossibilité de distinguer le rendement individuel des ouvriers. Aussi il arrive que tous les ouvriers se contentent de produire juste assez pour qu'il n'y ait pas de récrimination de la part du patron.

Le travail aux pièces repose sur une conception plus équitable. Il rémunère l'ouvrier au prorata de la tâche accomplie. Mais, dans la pratique, ce mode de travail donne lieu à bien des déboires et quelquefois même à des conflits parce que la fixation des tarifs aux pièces est ou arbitraire ou fantaisiste. Cette façon de procéder se traduit au début par un gain excessif des ouvriers qui, étant donné le tarif consenti, travail-

lent d'abord tant qu'ils peuvent pour gagner le plus possible. Puis, les salaires payés, jugés trop élevés par les patrons, entraînent une réduction systématique des tarifs. Il en résulte une limitation du travail de la part des ouvriers qui, voyant qu'on ne veut pas les laisser gagner autant qu'ils le pensaient, s'arrangent pour ne produire que le travail correspondant au maximum du salaire toléré.

Les systèmes de salaires à primes cherchent à éviter ce danger du salaire aux pièces par la distinction d'un salaire de base et d'une prime, au taux inférieur à celui du salaire de base ou même au taux dégressif à partir d'un maximum. La grande innovation de Taylor a été de chercher, dans une méthode scientifique, dans l'organisation scientifique des usines, la solution du problème du rendement maximum, tout en attribuant, sous forme de prime, à l'ouvrier qui produit ainsi davantage, une récompense supplémentaire par rapport à ce qu'il gagnait antérieurement. Cette récompense doit être fixée largement, en tenant compte de la nature du travail, de son caractère plus ou moins pénible, de façon à inciter l'ouvrier à faire tout son possible pour l'obtenir.

Sans doute, les principes fondamentaux de l'organisation du travail sont théoriquement applicables à toutes les formes de l'activité humaine. Mais ils ne peuvent être mis en pratique que par des hommes instruits, capables de l'effort nécessaire et doués d'un caractère méthodique. Leur application exige un personnel nombreux et spécialisé et entraîne de lourdes dépenses. La petite et la moyenne industrie, les ateliers à domicile, se trouvent, par là même, éliminés.

Toutefois, dans les entreprises entrant dans ces diverses catégories, le rendement peut être accru par l'application du

salaire moderne avec primes et l'introduction du système Rowan nous paraît tout à fait indiquée.

Une rémunération équitable est, en effet, le meilleur moyen d'attirer la confiance et la coopération des ouvriers. Entre les exigences contraires des employeurs et des employés, les tarifs modernes, par la participation qu'ils accordent à l'ouvrier dans le rendement de l'entreprise, constituent un compromis entre l'intérêt patronal et l'intérêt ouvrier. Leur application institue une sorte de trêve dans la lutte des classes pendant laquelle les esprits oublient l'antagonisme fondamental.

Même dans la grande industrie, le salaire Rowan semble recueillir la majorité des suffrages des chefs d'industrie et des ouvriers en France. L'indépendance du caractère, le goût de l'initiative, l'horreur d'une discipline étroite expliquent dans une certaine mesure la difficulté d'adaptation de l'ouvrier français à l' « automatisme » du système Taylor et commandent en tout cas une prudence extrême dans son introduction en France. La situation de la main-d'œuvre nationale, insuffisante en nombre, affaiblie dans son rendement par la guerre, ne rend pas souhaitable la sélection voulue par Taylor et ses disciples.

Dans leur ensemble, les systèmes modernes de rémunération avec primes marquent un perfectionnement certain des méthodes de rémunération. Ils intéressent l'ouvrier à son travail, à la propérité de l'entreprise; ils évitent la flânerie et le freinage volontaire. Ils accroissent et régularisent la production. Ils donnent à l'ouvrier l'habitude du travail et de la régularité.

Ils exercent par là, sur sa santé physique et morale, une influence salutaire. On doit leur attribuer une évolution de

la mentalité de la classe ouvrière qui, grâce à cette régularité, aux hauts salaires, se rapproche, dans son existence, jusque dans son aspect extérieur, de la classe bourgeoise. On constate un véritable progrès matériel et moral dans certaines catégories plus perfectionnées de la classe ouvrière, par exemple, les mécaniciens, les ouvriers de l'aviation et de l'aéronautique de la région parisienne. Il n'est pas douteux que les modes modernes de salaires ont une large part dans cette heureuse transformation.

Cependant, toutes ces méthodes reposent, en somme, sur le principe du salaire aux pièces et, malgré les perfectionnements que les diverses formules mathématiques ont essayé d'introduire dans leur application, contiennent en germe ses inconvénients psychologiques et sociaux, notamment le danger de surmenage.

Dans le but de l'éviter et d'éviter aussi le freinage et les réductions de tarifs, elles ont pour caractère commun que la prime est toujours inférieure, à des degrés divers, à la valeur de l'excédent de la production sur la tâche type. La rémunération n'est donc pas exactement adéquate à l'effort. L'ouvrier a l'impression d'être lésé, de ne pas toucher une rémunération proportionnée à son effort, mesuré par son rendement, à défaut d'autre mesure pratique de cet effort. Il soupçonne le patron de gagner plus encore sur son effort supplémentaire que sur son travail normal.

Ainsi, la rémunération du travail à l'effort, c'est-à-dire au rendement individuel, soit sous la forme du salaire aux pièces, soit avec les correctifs du salaire avec primes, apparaît imparfaite et n'assure pas les conditions rationnelles d'un bon salaire. On est amené à envisager d'autres méthodes de

rémunération, basées sur la situation commerciale ou financière de l'entreprise.

Le système de l'échelle mobile des salaires, qui fait varier le taux des salaires avec le prix de vente des produits, établit une communauté d'intérêts entre le patron et les ouvriers relativement au prix de vente et initie les travailleurs à la notion du prix de revient.

Mais au point de vue qui nous préoccupe du rapport entre les salaires et le rendement, il ne saurait être envisagé comme un correctif du taylorisme. Il rémunère l'ouvrier indépendamment de son effort et ne le stimule pas à accroître sa productivité, mais plutôt à réduire la production pour faire hausser le prix de vente, au détriment des consommateurs.

La participation aux bénéfices associe l'ouvrier aux résultats financiers de l'entreprise et tend à en faire un collaborateur intéressé à l'œuvre de la production. Elle se relie ainsi par la base au principe fondamental du taylorisme, la coopération.

Elle est susceptible de compléter heureusement et de corriger le mode de rémunération Taylor en ajoutant aux primes au rendement, plus ou moins rigides, non proportionnelles, dégressives même, une part proportionnelle dans les résultats de l'entreprise. Elle offre, en outre, sur les primes la supériorité d'intéresser les ouvriers non seulement à la production, mais à la réduction des frais généraux, à l'économie des matières premières par exemple. S'il ne faut voir dans la participation aux bénéfices, avec Leroy-Beaulieu, qu'un « condiment » du salaire, il vient heureusement compléter et corriger le système des primes.

La participation aux bénéfices peut être utilement combinée avec les dispositions de la loi Ribot qui organise le crédit à long terme en faveur de la petite propriété.

Dans ce cas, lorsque le patron remet annuellement à l'ouvrier la somme réunie à titre de participation, d'accord avec celui-ci, cette somme est affectée à l'acquisition d'un immeuble qui a d'ores et déjà été construit par l'entreprise industrielle ayant fait l'avance de tout le prix de l'immeuble. Les sommes versées par la suite permettent d'amortir la valeur du dit immeuble. Par une très ingénieuse combinaison, l'ouvrier doit contracter une assurance sur la vie, de telle sorte que s'il vient à décéder prématurément, cette assurance sur la vie joue et amortit immédiatement le reste de l'immeuble ; l'assurance étant calculée quant aux primes en fonction de la valeur de l'immeuble. Il serait utile de développer une telle modalité, les charges de l'habitation devant rester pendant de nombreuses années encore extrêmement lourdes et l'ouvrier ayant par conséquent intérêt à demeurer dans une maison qui lui appartienne.

Enfin, le système des salaires avec primes, corrigé par l'application de la participation aux bénéfices, trouve un complément intéressant dans l'organisation des allocations familiales.

Tandis que les systèmes de primes et la participation aux bénéfices tendent surtout à développer la productivité de l'ouvrier, c'est-à-dire à adapter les salaires aux qualités indispensables à la production, les allocations familiales perfectionnent ce que nous avons appelé les qualités intrinsèques du salaire, l'adaptent plus exactement à son but individuel, qui consiste à être le soutien de l'existence du travailleur,

en tenant compte, non seulement de ses besoins propres, mais de ceux de sa famille.

Ainsi complété, le salaire moderne avec primes sera le remède le plus actif à ce qu'on a appelé la lutte des classes. Le conflit se ramènera de plus en plus à des tractations calmes. Employeurs et employés, désormais unis, contribueront, par l'augmentation de la production, à assurer le bien-être général.

Vu :

Le Président du Jury,

F. SAUVAIRE-JOURDAN.

Vu :

Le Doyen,

F. MOREAU.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :

Aix, le 23 mars 1925.

Le Recteur.

Pour le Recteur : le Doyen délégué,

F. MOREAU.

BIBLIOGRAPHIE

J. AMAR. — *Organisation physiologique du Travail, Paris* 1917.

ASTRUC. — *L'Organisation rationnelle des usines à la portée de tous, suivi d'une étude sur le système Taylor,* 1923.

F. BAYLE. — *Les Salaires ouvriers et la richesse nationale, Paris, Dunod,* 1919.

BENOIST. — *Des méthodes modernes d'organisation industrielle,* 1923.

Ch. BÉRANGER. — *Comment j'ai mis en pratique le système Taylor, Paris, Librairie Polytechnique,* 1920.

L. BERNHARD. — *Handbuch der Lohnungsmethoden, Leipzig,* 1906.

Bureau International du Travail. — *Enquête sur la production* 1924, *tome IV,* 2e *volume, p.* 119.

Ch. CESTRE. — *Production Industrielle et Justice Sociale en Amérique, Paris, Garnier,* 1921.

P. CHARPENTIER. — *Organisation industrielle, Paris, Dunod et Pinat,* 1919.

COLSON. — *Cours d'Economie politique,* 2e *édition,* 1909.

DRURY. — *Scientific Management, New-York,* 1918.

H.-L. GANTT. — *Travail, salaires et bénéfices. Traduction française, Paris, Payot,* 1921.

L.-M. GILBRETH. — *The psychology of management, Londres, Macmillan,* 1915.

L.-M. GILBRETH. — *Motion study,* 1917.

GOING (Ch. BRUXTON). — *Principes d'organisation industrielle. Trad. Blondin, introd. par B. Thompson,* 1922.

R.-F. HOXIE. — *Scientific Management and Labor New-York, D. Appleton,* 1916.

R. HUMERY et A. JULOT. — *La question du juste salaire. Précis d'application pratique du salaire à prime Rowan à toutes les industries. Paris, Payot* 1920.

IZART. — *Méthodes économiques d'organisation dans les usines. Paris, Dunod,* 1919.

IZART. — *Méthodes modernes de paiement des salaires, Paris, édition du Mois Scientifique.*

J.-M. LAHY. — *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel. Paris, Masson,* 1916.

P. LECLER. — *Article pour le système Rowan. Bulletin de la Société des Ingénieurs Civils, août* 1907, *p.* 151.

R. LENOIR. — « *Le système Rowan* ». *Information Ouvrière et Sociale,* 5 *janvier* 1919, *n°* 86, *p.* 3.

E.-J. MAREY. — « *L'Economie du travail et l'élasticité* », *Revue des Idées,* 15 *mars* 1904.

E.-J. MAREY. — « *Travail de l'homme dans les professions manuelles* », *Revue d'Hygiène Elémentaire* 1904, *p.* 197.

H.-M. MERTON. — *How to choose the right vocation,* 1917.

P. NÉGRIER. — *Organisation technique et commerciale des usines d'après les méthodes américaines. Paris, Dunod,* 1918.

F.-A. PARKHURST. — *Applied methods of scientific Management, New-York, J. Willey,* 2e *éd.* 1917.

POUGET. — *L'Organisation du surmenage. Le Système Taylor,* 1914.

SCHLOSS DAVID. — *Les Modes de rémunération du travail, trad. française. Paris, Giard,* 1902.

Sous-Secrétariat d'Etat de l'Artillerie et des Munitions. — *Bulletin des Usines de guerre* 1916, *n°* 24, *p.* 188.

R. SAINT-PAUL. — *Les Primes à la production et à l'économie. Paris, Rousseau,* 1910.

C. BERTRAND THOMPSON. — *Le Système Taylor et l'organisation scientifique en théorie et en pratique. Paris, Payot,* 1921.

THOMPSON.— « *Relations de l'organisation scientifique et du problème des salaires* », *Revue métallurgique, tome XII, avril* 1915.

F.-W. TAYLOR. — *Principes d'Organisation scientifique des usines. Traduction française. Paris, Dunod et Pinat,* 1912.

TAYLOR. — *La Direction des Ateliers. Trad. Descroix,* 1923.

H. TRUCHY. — *Bulletin de l'Académie des Sciences morales et politiques,* 1920.

D. YOVANOVITCH. — *Le Rendement optimum du travail ouvrier. Paris, Payot,* 1923.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 9

Chapitre I. — Les anciens modes de rémunération du Travail 15
Section I. — Le salaire au temps..... 15
Section II. — Le salaire aux pièces..... 20

Chapitre II. — Les salaires modernes avec primes.... 31
Section I. — Les systèmes Halsey et Willans.. 41
Section II. — Le système Rowan..... 49

Chapitre III. — Les salaires avec primes d'après le système Taylor 63
Section I. — Les caractéristiques du système.. 64
Section II. — Les modifications apportées à la méthode par les disciples de Taylor : Gantt et Emerson 76

Chapitre IV. — Critique de la méthode de rémunération Taylor 81
Section I. — Ses avantages..... 81
Section II. — Ses inconvénients..... 85

Chapitre V. — Les applications du salaire moderne avec primes 99

Conclusions 111

Bibliographie 119